
CAPÍTULO II

ANALISIS SITUACIONAL

2.1. ANALISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de una empresa es el diagnóstico interno y externo que se hace de la misma, es decir se establece como se encuentra la compañía en su ambiente externo al analizar tendencias nacionales y globales que permiten determinar amenazas y oportunidades, mientras que el análisis interno mide los aspectos de gestión de desarrollo de la actividad empresarial.

Por tanto el análisis situacional se enfoca al entorno en el que una empresa se encuentra inmersa para poder determinar como estos factores influye la situación de la misma dentro de este ambiente

El análisis situacional también que desarrollaremos nos ayudara a conocer cual es la situación de la hostería “Costa de Oro” en un momento determinado, con referencia a las diferentes fuerzas que influyen en su funcionamiento, es decir, examinaremos el impacto de todas las variables que intervienen en el proceso de comercialización del servicio de la misma.

2.1.1 IMPORTANCIA DE UN ANALISIS SITUACIONAL

La importancia del análisis situacional nace de las siguientes consideraciones:

- Permite identificar el entorno general y específico en el cual se desempeña una empresa, desde el punto de vista externo (macroambiente).
- Es una herramienta clave para identificar y potencializar las capacidades de la compañía impulsando sus fortalezas y reduciendo sus debilidades.
- Permite comprender la dinámica de la compañía con sus clientes, proveedores, competencia, entorno legal.
- La evaluación de estas variables de impacto permite comprender y visualizar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.

2.1.2 TIPOS DE ANALISIS

Toda empresa se desarrolla dentro de varios escenarios de acción en los cuales desenvuelve sus actividades estos se clasifican en:

- **Análisis del Ambiente Externo** que comprende el Estudio del Macroambiente y del Microambiente
- **Análisis del Ambiente interno** que comprende la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, de tal forma que se puedan determinar las fortalezas y debilidades de la misma, en base a las capacidades humanas, tecnológicas, calidad, eficiencia, procedimientos y procesos de la empresa.

Cuadro 2.1: Cuadro Sinóptico del Análisis Situacional

ANÁLISIS SITUACIONAL	AMBIENTE EXTERNO	Macroambiente	Escenario Económico
			Escenario Político
			Escenario Social
			Escenario Tecnológico
			Escenario Cultural
			Escenario Ecológico
			Escenario Internacional
	Microambiente	Cliente	
		Proveedores	
		Competencia	
		Presión del Gobierno	
		Aplicación de las cinco fuerzas de Porter	
		Resumen FODA	
AMBIENTE INTERNO	Capacidad Directiva		
	Procesos de la Empresa		
	Capacidad del Talento Humano		
	Capacidad Administrativa		
	Capacidad Financiera		
	Capacidad de Producción		
	Capacidad Administrativa		
Capacidad Comercial			

Fuente: Investigación

Realizado por: Karla Daniela Vaca

2.1.3 FODA

El FODA permite identificar la relación entre las tendencias que se perciben en el entorno, diagnosticar y tomar decisiones de mejoramiento.

Se incorpora un análisis FODA que recoge las Fortalezas y Debilidades que registra del sector en su desarrollo actual, así como las Oportunidades y Amenazas que son externas al sector y empresa pero que inciden en su sostenibilidad económica financiera en el corto y mediano plazo, más aún en un ambiente de mayor incentivo al turismo nacional e internacional.

- **Fortalezas.-** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase
- **Debilidades.-** Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.
- **Oportunidades.-** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
- **Amenazas.-** Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACION EXTERNA – MACROAMBIENTE

2.2.1 ESCENARIO ECONÓMICO

2.2.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB es un indicador del entorno general (macroambiente) que comprende la producción interna y mide la capacidad de generar recursos en un país, es decir, determina el tamaño de la economía en términos de producción, además es el principal indicador para medir el desenvolvimiento de la actividad económica, representa el valor de los bienes y servicios de uso final generados en el aparato productivo y sirve además como referencia para medir los objetivos alcanzados por el país.

En consecuencia al existir crecimiento del PIB mayor que la población, existe una Oportunidad de Bajo Impacto para las empresas por la participación mínima del sector privado en el crecimiento de esta variable económica.

Para la hostería “Costa de Oro” el desarrollo de esta variable, al igual que para el sector turístico en general, representa una Oportunidad de Bajo Impacto, debido a que no tiene una participación representativa para el incremento o disminución de esta variable.

2.2.1.2 BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones en otras palabras, el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período.

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina déficit comercial).

Podemos decir que hay déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa. Por el contrario, un superávit comercial implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa.

De acuerdo con el análisis anterior este factor representaría una Amenaza de Medio Impacto para el sector empresarial en general.

Para la hostería “Costa de Oro” este factor representa una Amenaza de Bajo Impacto ya que en el segmento de mercado donde se desarrolla la hostería no depende en gran medida de las fluctuaciones de productos e intercambios que afecten en mayor medida en la balanza comercial ya que la hostería depende de un sector de intangibles es decir de servicios.

2.2.1.3 TASAS DE INTERÉS

Se puede definir a tasa de interés como el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero, la tasa baja y cuando hay escasez sube, la tasa de interés se clasifica en:

Tasa Activa, también llamada de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros por parte de los demandantes, por los préstamos otorgados.

Tasa Pasiva, conocida como de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

A continuación se presenta el comportamiento de las tasas de interés en los últimos 3 años:

Gráfico 2.1: Tasas de Interés



Fuente: Superintendencia de Bancos

Declaraciones del Banco Central del Ecuador y el Gobierno, señalan que la tendencia del mercado financiero es bajar las tasas de interés activas que permita reactivar la actividad económica del país, constituyéndose esta variable en una Oportunidad de Medio Impacto.

Para la hostería “Costa de Oro” esta variable representa una amenaza de bajo impacto, ya que en la actualidad las tasas de interés están en un nivel medio con tendencia a la baja lo cual permite que los posibles clientes realicen créditos para adquirir los productos y servicios que satisfagan sus necesidades

2.2.1.4 INFLACIÓN

Se entiende por inflación al alza continua y generalizada de los precios. La inflación puede ser comparada como el cáncer de cualquier economía porque afecta a todas las personas sin excepción. El proceso inflacionario es como un dominó que afecta todas las fichas de la economía. El gasto social, según cifras del SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador), tiende a ser menor durante períodos de alta inflación. A menor gasto social, mayor pobreza, la misma que a su vez, está ligada a los salarios. A menores salarios, hay menor consumo y la economía se estanca.

Para calcular la inflación de un determinado período se utiliza como herramienta el Índice de Precios al Consumidor. Para el cálculo del IPC mensual se debe realizar una lista de artículos y servicios de primera necesidad que constituyen la canasta básica familiar, cada uno de los mismos estarán acompañados del respectivo precio de compra dentro de un determinado mes con el inmediatamente anterior. Para el cálculo se realiza una división del valor presente sobre el valor del mes base y dicho resultado se le resta de uno. El índice de precios al consumidor del mes de febrero fue es del 0.47%, lo que significa que no ha existido un alza considerable en los precios.

La economía ecuatoriana ha sufrido de altas tasas de inflación durante varios años, las cuales eran expresadas siempre en dos dígitos. En el año 2000 se dio un colapso económico en el cual la inflación llegó al 91% siendo este uno de los detonantes para que el gobierno decida dolarizar la economía y tener una moneda fuerte que no se devalúe y permita bajar las tasas de inflación.

Cuadro 2.2: Evolución Inflacionaria

MESES	AÑOS										
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Enero	29,0	42,3	78,1	78,7	16,5	10,1	3,9	1,8	3,4	2,7	4,2
Febrero	30,6	39,7	90,8	67,2	14,4	9,8	3,8	1,6	3,8	2,0	5,1
Marzo	33,6	54,3	80,9	58,8	13,3	9,2	4,0	1,5	4,2	1,5	6,6
Abril	33,9	56,1	88,9	46,6	13,0	8,6	3,7	1,5	3,4	1,4	8,2
Mayo	35,9	54,7	96,9	39,6	13,4	8,3	3,0	1,9	3,1	1,6	9,3
Junio	34,2	53,1	103,7	33,2	14,0	7,6	2,9	1,9	2,8	2,2	9,7
Julio	34,2	56,5	102,4	30,4	12,9	7,7	2,2	2,2	3,0	2,6	9,9
Agosto	37,8	55,3	104,0	29,2	12,9	7,3	2,2	2,0	3,4	2,4	10,0
Septiembre	44,0	50,4	107,9	27,2	11,3	7,5	1,6	2,4	3,2	2,6	10,0
Octubre	45,0	47,2	104,9	25,3	10,7	6,9	1,9	2,7	3,2	2,4	9,9
Noviembre	43,4	53,4	96,8	24,6	9,7	6,5	2,0	2,7	3,2	2,7	9,1
Diciembre	43,4	60,7	91,0	22,4	9,4	6,1	2,0	3,1	2,9	3,3	8,8

Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador

Realizado por: Karla Daniela Vaca

Una inflación estable y la inexistencia de políticas de devaluación permiten a las empresas acceder a créditos para ampliar sus instalaciones y adquirir know how tecnológico que les permita diferenciarse y ser competitivas, en el caso de la hostería “Costa de Oro” se podría establecer estrategias promocionales como descuentos y promociones de enganche gracias a una inflación estable es por esta razón que se esta variable se considera una Oportunidad de Alto Impacto para la hostería “Costa de Oro” ya que las personas pueden destinar un porcentaje de sus ingresos al turismo nacional.

2.2.1.5 PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO

El monto total del presupuesto general del estado aprobado por el congreso nacional en febrero del 2007 fue de 9.767 millones dólares.

Cuadro 2.3: Asignación Presupuestaria Por Sector (2007)

EJECUCION POR SECTOR	MONTO	% PART
Sector Tesoro Nacional	4.245.015.290,36	43,46%
Sector Legislativo	56.839.758,15	0,58%
Sector Jurisdiccional	148.077.513,99	1,52%
Sector Administrativo	105.142.096,42	1,08%
Sector Ambiente	67.808.078,76	0,69%
Sector Asuntos Internos	662.564.695,60	6,78%
Sector Defensa Nacional	773.001.708,77	7,91%
Sector Asuntos Del Exterior	84.374.702,00	0,86%
Sector Finanzas	35.846.080,00	0,37%
Sector Educación	1.346.737.181,68	13,79%
Sector Bienestar Social	506.554.843,12	5,19%
Sector Trabajo	16.554.292,37	0,17%
Sector Salud	594.637.977,41	6,09%
Sector Agropecuario	153.271.558,75	1,57%
Sector Recursos Naturales	54.301.814,17	0,56%
Com Ext, Industria, Pesca Y Competitividad	18.646.026,78	0,19%
Sector Turismo	12.136.392,30	0,12%
Sector Comunicaciones	610.989.947,25	6,26%
Sector Des. Urbano Y Vivienda	233.057.643,06	2,39%
Otros Organismos Del Estado	42.172.761,18	0,43%
TOTAL	9.767.730.362,12	100,00%

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Realizado por: Karla Daniela Vaca

Gráfico 2.2: Asignación Del Presupuesto General Del Estado Por Sector



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas
Realizado por: Karla Daniela Vaca

Sectores de interés para la producción nacional, agropecuario y turístico, reciben un insignificante porcentaje del presupuesto general, que denotaría la falta de preocupación y apoyo, siendo estas áreas las que deberían ser mas incentivadas, para promover la producción y por ende la reactivación del aparato económico del país, generando así trabajo, riqueza y bienestar nacional.

En nuestro caso el sector turístico tiene una asignación de \$ 12.136.392,30, que apenas representa un 0.12% dentro el presupuesto, lo que implica el poco interés del estado para desarrollar este sector, el cual debería ser uno de los principales enfoques gubernamentales para la atracción de divisas generando desarrollo para el Ecuador.

Para la hostería “Costa de Oro” el presupuesto del estado representa una Amenaza de Alto Impacto debido a que el sector turístico por lo general no recibe la cantidad de dinero que el estado debe suministrar a este sector.

2.2.1.6 POLÍTICA TRIBUTARIA⁹

Los impuestos o el tributo al estado son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley, que deben pagar las personas naturales y las sociedades que se encuentran en las

⁹ http://www.aseger.com.ec/boletin/codigo%20tributario_2005_06-14.doc (código Tributario ecuatoriano)

condiciones previstas por la misma. Los impuestos son el precio de vivir en una sociedad civilizada.

El Art. 15 del Código Tributario define a la obligación tributaria como:

“El vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.”

- **Impuesto a los Consumos Especiales.**- Este impuesto grava el consumo de cigarrillos, cerveza, bebidas y productos alcohólicos, vehículos de hasta 3,5 toneladas de origen nacional o importado; y, la importación de unidades de transporte suntuario: aviones, avionetas, helicópteros, motos acuáticas, tricars, cuadrones, yates y barcos de recreo; así como a la prestación de servicios por parte de las empresas de telecomunicaciones y radio electrónicas y su porcentaje sobre el valor gravable es el 15%

Este impuesto debe pagar los fabricantes o importadores de los bienes gravados y los prestadores de los servicios de telecomunicaciones o radioelectrónicos, únicamente en su primera etapa de producción. Pero por tratarse de un impuesto indirecto, es trasladado al consumidor final a través del precio de venta al público.

- **Impuesto a la Renta.**- Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas, el porcentaje para este impuesto es el 25% sobre la utilidad o el 2% y 8% en retenciones en la fuente.

El Impuesto a la Renta representó en el décimo mes del año 2007 ingresos por 104,9 millones de dólares, en comparación con los 66,9 millones de dólares registrados en el mismo mes del año anterior, por lo que se podría decir que la labor recaudativa del SRI, esta siendo efectiva ya que se proyecta seguir aumentando el volumen de recaudaciones para el 2008.

- **Impuesto al Valor Agregado.**- Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen

del 12% o 0%, sobre la base imponible y afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

El IVA se paga sobre la base imponible que está constituida por el precio total en el que se vendan los bienes o se presten los servicios, precio en el que se incluirán impuestos, tasas u otros gastos atribuibles. En importaciones sobre el valor CIF más impuestos, aranceles y otros gastos imputables al precio.

• **Impuesto al valor agregado sobre los servicios.**- El impuesto al valor agregado IVA, grava a todos los servicios, entendiéndose como tales a los prestados por el Estado, entes públicos, sociedades, o personas naturales sin relación laboral, a favor de un tercero, sin importar que en la misma predomine el factor material o intelectual, a cambio de una tasa, un precio pagadero en dinero, especie, otros servicios o cualquier otra contraprestación.

El efecto en las empresas, no es desfavorable, ya que es obligación con el Estado pagar un tributo, y este valor no es significativo dentro de las economías de las empresas, comparado con el porcentaje de otros países, es por esta razón que la política tributaria representa una Amenaza de Medio Impacto para el sector empresarial.

Para la hostería “Costa de Oro” representa una Amenaza de Bajo Impacto debido a que un porcentaje de las utilidades se deben destinar al estado para cumplir con las respectivas declaraciones no afecta en gran medida a las finanzas de la empresa

2.2.2 ESCENARIO POLÍTICO

2.2.2.1 GOBIERNO

Problemas de Gobernabilidad: Elección tras elección, los ecuatorianos albergan en sus votos la esperanza de un cambio verdadero y justo para nuestro país, así llega cada gobierno con promesas de redención, pero una vez que se los mandatarios asumen esta responsabilidad, se encuentran con una realidad difícil de manejar, se acomodan a los intereses creados y pronto pierden la visión e país y sus objetivos comienzas a individualizarse y llega la corrupción, decepcionando así a la población que confió en ellos. De esta manera en ocho años Ecuador ha visto la destitución de tres mandatarios y un interinazgo, víctimas de intensas revueltas, protagonizadas por movimientos populares, insatisfechos por la

governabilidad de sus mandantes. En Ecuador hay elecciones pero nadie cree en las instituciones; es una especie de caos institucional permanente. Existe una clase política corrupta y ambiciosa, que degenera en una "pugna de poderes", o más bien una "pugna de intereses" entre los diferentes poderes del Estado.

2.2.2.2 PODER LEGISLATIVO

Una de las instituciones estatales que mayor credibilidad ha perdido es el Parlamento. La población lo expresó claramente cuando en las elecciones del pasado Noviembre del 2007 votaron por una asamblea que derroque de una vez por todas al congreso.

Rupturas del orden constitucional, acuerdos con el "hombre del maletín", venta de conciencias; en fin, un sinnúmero de actos corruptos, faltos de respeto, han colocado al Poder Legislativo como la institución más repudiada por los Ecuatorianos, aunque en las elecciones del 2007 se eligió una nueva asamblea constituyente que destituyó al congreso creyendo que esta actuaría de manera transparente y con convicción nacional, no fue otra cosa más que otro congreso donde se crearon, eliminaron, modificaron todas las leyes que quisieron tras un disfraz de beneficios para el país, los ecuatorianos votaron por SI a la nueva constitución llena de vacíos, injusta y en ciertos artículos hasta contradictoria, en fin el poder legislativo ha cambiado de manos más no de intereses, aun hoy por hoy el congresillo sigue en funciones y dictaminando leyes a diestra y siniestra beneficiando en su verdadero trasfondo a los intereses del Visionario que no le importa pasar sobre su país con tal de cumplir su sueño.

2.2.2.3 PODER JUDICIAL

El poder judicial ecuatoriano, ha sido históricamente, parte de las reparticiones de los grupos de dominio político del momento, designando magistrados e instrumentando la justicia a su conveniencia.

La sociedad reclama que hechos de injusticia y olvido de los delitos de Saqueadores a la Patria, sobre todo no se repita, para lo cual han surgido opciones como la aprobación de la nueva constitución política donde la elección de los magistrados serán por méritos académicos, éticos y profesionales un mecanismo no partidista para elegir a jueces y conjuces aunque esto aun no representa una garantía absoluta para el país.

2.2.2.4 PODER ELECTORAL

La función electoral en el Ecuador ha servido como una extensión de las coaliciones de poder en el Ejecutivo y el Congreso, en este sentido su funcionamiento como un poder autónomo que permita vigilar y balancear el poder de tales coaliciones es precario y en alto grado dependiente.

En este sentido, cabe cuestionarse la forma de constitución de los organismos electorales, si ¿deben integrarse o no con representantes directos de los sectores políticos?. La inquietud se da porque la función básica de tales organismos electorales es dirigir, vigilar y garantizar los procesos electorales. Si en éste control actúan los vocales representantes de los partidos, difícilmente podrán ser jueces imparciales la justicia puede tergiversarse a favor o no de determinados intereses políticos y personales y no se aplique la Constitución y la ley, más allá de las conveniencias.

2.2.2.5 PARTIDOS POLÍTICOS

Ecuador sufre de un exceso de partidos políticos, muchos de los cuales, sino todos, carecen de verdaderas ideologías políticas. Se pondera los intereses individuales por sobre los intereses nacionales, situación que ha llevado a que la democracia se convierta más bien en “partidocracia”.

La inestabilidad política del Ecuador ha adquirido ribetes demasiado graves, lo cual repercute en incertidumbre para los productores e inversionistas, nacionales y extranjeros; además del malestar de la población en general. De tal manera que la crisis política constituye una Amenaza de Alto Impacto para el sector empresarial ecuatoriano.

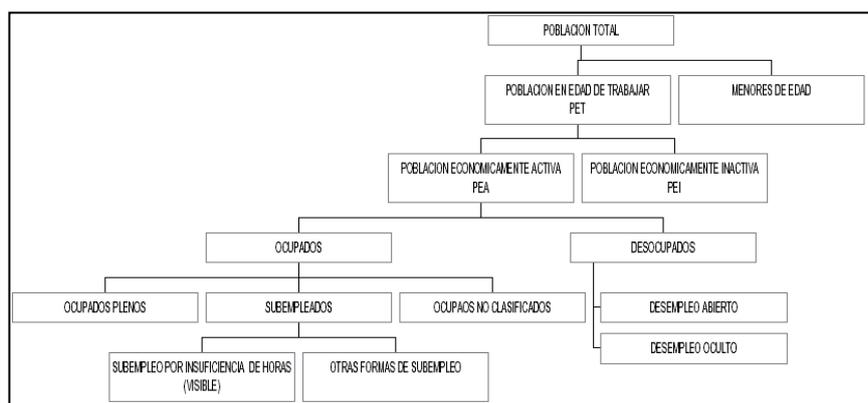
Para la hostería “Costa de Oro” se convierte en una Amenaza de Medio Impacto ya que la inestabilidad política en los tres poderes del estado creó una mala imagen internacional alejando al turismo internacional pero no afectando al turismo interno mayormente.

2.2.3 ESCENARIO SOCIAL

2.2.3.1 NIVEL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

Población económicamente activa (PEA) es la que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos.

Figura 2.1: Distribución de la Población 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador – Cuadro de Población
Realizado por: Karla Daniela Vaca

Desempleo.- es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.

Cuadro 2.4: Evolución del mercado laboral en el Ecuador – Desempleo (Resumen trimestral)

	2007 (Junio)	2007 (Septiembre)	2007 (Diciembre)	2008 (Marzo)	2008 (Junio)	2008 (Septiembre)	2008 (Diciembre)
NACIONAL URBANO	7,4%	7,1%	6,1%	6,9%	6,4%	7,1%	7,3%
QUITO	5,9%	7,4%	6,1%	6,4%	5,9%	6,2%	5,8%
GUAYAQUIL	8,9%	7,2%	7,0%	7,9%	8,7%	8,5%	9,5%
CUENCA	5,6%	6,2%	5,0%	5,0%	4,6%	5,7%	4,4%
MACHALA	6,3%	5,9%	3,5%	5,0%	6,4%	7,9%	8,7%
AMBATO	4,2%	4,0%	6,6%	4,4%	4,3%	4,2%	3,8%

Fuente: INEC - Evolución Mercado Laboral Mensual - Junio 2007 a Diciembre 2008
Realizado por: Karla Daniela Vaca

Subempleo.- es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable.

Cuadro 2.5: Evolución del mercado laboral en el Ecuador - Tasa de Subempleo Bruta

	2007 (Junio)	2007 (Septiembre)	2007 (Diciembre)	2008 (Marzo)	2008 (Junio)	2008 (Septiembre)	2008 (Diciembre)
NACIONAL URBANO	53,7%	51,9%	50,2%	52,3%	50,1%	51,4%	48,8%
QUITO	46,8%	42,8%	35,8%	36,2%	37,6%	40,5%	41,6%
GUAYAQUIL	49,2%	48,8%	48,8%	50,0%	47,5%	50,6%	45,8%
CUENCA	50,6%	44,2%	40,2%	44,5%	35,7%	37,7%	34,9%
MACHALA	62,8%	54,2%	57,7%	54,3%	52,8%	54,0%	47,4%
AMBATO	50,4%	50,9%	50,0%	58,2%	51,9%	52,8%	49,3%

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2007)

Realizado por: Karla Daniela Vaca

Las cifras altas que datan la tasa de subempleo, hacen prever que las personas pugnan por estar ocupadas independientemente de la calidad de trabajo que obtengan. Los esfuerzos realizados por el sector empresarial para hacer frente a la apertura económica y agresiva competencia en el mercado internacional han estimulado la incorporación de tecnologías y maquinarias más modernas que requieren, cada vez, de menos trabajadores.

Como resultado de lo anterior se han venido expandiendo, a ritmo acelerado, espacios de trabajo vinculados, sobre todo, a la economía informal, caracterizados por un bajo nivel de ingresos, la ausencia o baja cobertura de la seguridad social y demás beneficios sociales, la falta de legalización de empresas y su respectivo control contable.

En consecuencia para las empresas en general este es una Amenaza de Alto Impacto ya que si disminuye el poder adquisitivo de las personas y será menor su destino de gastos para productos y servicios suntuarios; es por ello que las políticas tomadas por el Gobierno deben basarse en estudios serios de sensibilidad por actividad, especialmente en las que mayor capacidad poseen para generar empleo.

Para la hostería "Costa de Oro" representa una Amenaza de Medio Impacto debido que al disminuir el poder adquisitivo de las personas, no estará en posibilidades totales de acceder a los servicios turísticos que ofrece la hostería.

2.2.3.2 MIGRACIÓN

Migración, término que designa los cambios de residencia más o menos permanentes, por lo común debidos a factores económicos, laborales, sociológicos o políticos. Debe distinguirse la emigración de la inmigración. La emigración mira el fenómeno desde el país que abandona el

emigrante para establecerse en otro diferente, y la inmigración lo contempla desde la perspectiva del país de acogida.

Cuadro 2.6: Entradas y Salidas de Ecuatorianos por países de destino y salida

No.	PAÍS DE PROCEDENCIA O DESTINO	ECUATORIANOS				
		ENTRADAS 1/			SALIDAS 2/	
		NÚMERO	%	%	NÚMERO	%
1	ESTADOS UNIDOS	210.039		35,2	223.708	33,7
3	ESPAÑA	104.750		17,5	99.686	15,0
2	COLOMBIA	87.881		14,7	84.448	12,7
4	PERÚ	43.960		7,4	92.488	13,9
5	PANAMÁ	38.021		6,0	23.018	3,5
6	VENEZUELA	20.615		3,5	19.727	3,0
7	CHILE	15.831		2,7	16.933	2,6
8	ARGENTINA	13.520		2,3	18.475	2,8
9	MÉXICO	11.634		1,9	12.084	1,8
	*/ TOTAL:	597.038			663.601	

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Anuario de Migración Internacional 2005)
Realizado por: Karla Daniela Vaca

Entre los Ecuatorianos que entran y salen del país tienen una mayor frecuencia las personas con edades comprendidas entre los 20 y 49 años de edad, es decir en edades potencialmente económicamente activas; esto refleja que los ecuatorianos que viajan al exterior lo hacen en busca de trabajo.

Los principales países de destino de los ecuatorianos que viajan al exterior con mayor frecuencia son: en América del Norte Estados Unidos, en Europa España e Italia, en América del Sur Perú y Chile.

Aunque el envío de remesas se haya convertido en un fenómeno casi universal, en el Ecuador refleja la evolución de los flujos de remesas como un elemento de la economía global que puede ser un factor crucial en la determinación de los patrones migratorios y que deben que ser consideradas junto con otros elementos de la globalización tales como, los mercados laborales internacionales y la inversión extranjera directa, para entender los flujos de personas y de dinero dentro de un mundo cada vez más integrado.

En conclusión, el crecimiento del aparato productivo ecuatoriano resulta ser extremadamente débil al no ser capaz de reducir los índices promedio de desempleo y subempleo; las consecuencias de una emigración masiva como la producida en nuestro país son altamente negativas, no solo por el daño social al resquebrajar a la familia, sino también en la pérdida productiva de todos estos ecuatorianos que al marcharse no aportan con trabajo al país y por

lo contrario apoyan con su trabajo al crecimiento de otras economías, representando una Amenaza de Alto Impacto a las empresas.

Para la hostería “Costa de Oro” la migración representa una Amenaza de Bajo Impacto, debido a que una baja proporción de la población de la provincia de Esmeraldas ha migrado, en comparación con el resto de provincias del país ocupa un bajo porcentaje, lo cual aunque reduce la mano de obra y productividad del sector, no afecta en gran medida a este.

2.2.3.3 CRECIMIENTO POBLACIONAL

La tasa de crecimiento es la medida del cambio promedio de la población en un determinado periodo de tiempo. Se expresa como el porcentaje de la cantidad o frecuencia inicial.

La tasa de crecimiento es una medida de crecimiento o disminución promedio de la población en un determinado periodo de años, como resultado de los flujos migratorios externos y de los nacimientos y defunciones. Esta información está basada en los censos poblacionales, los datos están ligados con la división política - administrativa e interpretado en estas condiciones también.

Los índices de crecimiento poblacional hacen referencia al incremento de los porcentajes anuales de población de cada país.

Varios factores han contribuido para aquello. Por un lado, está el mejoramiento de la cobertura de los servicios de salud, incluida la reproductiva. Además, los índices de planificación familiar se habrían incrementado por un mayor acceso a la educación. En el lado contrario, la presencia del fenómeno migratorio, sobre todo en los últimos años, ha modificado las expectativas de crecimiento demográfico.

Para la hostería “Costa de Oro” el crecimiento poblacional constituye una Oportunidad de Medio Impacto, ya que si la población se incrementa, existe mayor demanda de servicios turísticos.

2.2.3.4 POLÍTICA SALARIAL DEL GOBIERNO

Se entiende por salario a la remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo.

Salario mínimo unificado.- Es la cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador.

Salario real.- Es el salario expresado en medios de vida y servicios de que dispone el trabajador; indica la cantidad de artículos de consumo y de servicios que puede comprar con su salario nominal.

A continuación se detalla un cuadro en el cual consta el presupuesto salarial establecido por el gobierno:

Cuadro 2.7: Salario unificado y componentes salariales

Salario (USD)	Dic 08	Ene 09
Salario Unificado Nominal	\$ 200.00	\$ 218.00
Salario real	\$ 194.80	\$ 210.93

Fuente: Banco Central del Ecuador – Cifras Económicas del Ecuador Enero 2009

Realizado por: Karla Daniela Vaca

Además hay que tener en cuenta junto al cuadro anterior los siguientes elementos que nos ayudarán a constatar cual es el verdadero nivel de ingresos de las personas.

Cuadro 2.8: Variaciones Porcentuales e Índices del IPC

DIVISIONES	%
Variaciones Mensuales	0,94
Variaciones Anuales	5,10
Variaciones en lo que va del año	2,10
Índices	
General	111,27
Alimentos y Bebidas Alcohólicas	121,33
Bebidas Alcohólicas, Tabacos y Estupefacientes	132,64
Prendas de Vestir y Calzado	104,68
Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles	113,58
Muebles, Artículos para el hogar y para la conservación	111,11
Salud	106,99
Transporte	109,37
Comunicaciones	94,61
Recreación y Cultura	100,87
Educación	128,54
Restaurantes y Hoteles	108,42
Bienes y Servicios Diversos	102,41

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Realizado por: Karla Daniela Vaca

En conclusión este factor resulta muy delicado para todas las empresas ya que si las personas o los clientes no cuentan con el suficiente poder adquisitivo, estos no podrán adquirir productos o servicios adicionales a los que se presentan dentro de la canasta familiar; poniendo en riesgo la existencia de muchas empresas, siendo así una Amenaza de Medio Impacto.

Para la hostería "Costa de Oro" constituye una Amenaza de Alto Impacto debido a que si el poder adquisitivo de las personas disminuye, especialmente de aquellos que realizan turismo en nuestro país, este se vera reducido y la demanda de estos servicios disminuirá.

2.2.4 ESCENARIO EDUCATIVO Y CULTURAL

Cultura es el conjunto de características conductuales, procedimientos, acciones, creencias, pensamientos que una o un grupo de personas han adoptado. La cultura puede ser adquirida conscientemente o a través del entorno que nos rodea.

El Ecuador ha sido un país pobre debido a un alto déficit educacional tanto de población estudiantil como también de la calidad de la educación por lo tanto no ha existido una mayor productividad y competitividad con empresas internacionales. Aún hoy por hoy se puede ver en las calles niños pidiendo limosna, gente que abandona sus estudios y por ende la oportunidad de superarse individual como colectivamente afecta negativamente a nuestro país.

La propia educación es la gran discriminada, el gasto social real PER CAPITA ha venido reduciéndose desde los 80's y los niveles actuales son inferiores a los de los 70's. Esto se aplica también específicamente al gasto en educación, que es inferior a la mayoría de países de la región. La leve subida a partir del 2001 se consume básicamente en aumentos salariales de docentes.

Cuadro 2.9: Tasa neta de matrícula por niveles, género, área y etnia

GENERO	Matrícula primaria	Matrícula secundaria	Matrícula superior
SEXO			
Hombres	89,9	43,9	11,1
Mujeres	90,4	45,4	12,6
AREA			
Rural	86,7	28,8	4,3
Urbano	92,7	55,7	16,2
ETNIA			
Indígenas	86,2	22,7	2,9
Afros	86,2	36,9	6,5
Otros	90,7	47,1	13,2
PAIS	90,1	44,6	11,9

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- Censo de población y vivienda. 2001)
Realizado por: Karla Daniela Vaca

En los últimos años el Ecuador ha entendido que necesita educación para llegar a tener un mejor nivel de vida, es por ello que se puede apreciar que los ecuatorianos tratan de superarse y cada vez más personas llegan a tener una educación media y abandonan el analfabetismo. El deseo de superación de los ecuatorianos constituye una oportunidad para las empresas ya que permitirán tener personal calificado y de calidad y a la vez poder acceder a mejores empleos con mejores salarios y por tanto con mayor capacidad de adquisición.

En consecuencia la variable macroeconómica cultural constituye una Amenaza de Medio Impacto para las empresas ecuatorianas, sin embargo si se mantiene la tendencia de cambio que se ha podido apreciar últimamente y es posible que a largo plazo esta variable pase a ser una oportunidad para la industria ecuatoriana.

Para la hostería “Costa de Oro” constituye una Oportunidad de Medio Impacto ya que el mercado prefiere realizar turismo interno por los costos y no influyen en la decisión final del consumidor.

2.2.5 ESCENARIO TECNOLÓGICO

2.2.5.1 COMUNICACIÓN

En este siglo, la revolución de la información dejó de ser un tema solo para especialistas, para convertirse en un componente de la vida cotidiana de millones de personas. Las tecnologías de información (TIC) han ido adquiriendo visibilidad principalmente a partir del amplio uso de la Internet.

Es difícil tener una cifra exacta del mercado anual que mueven las telecomunicaciones en el mundo. Eso, porque este sector de alguna u otra manera está involucrado en los componentes del Producto Interno Bruto (*PIB*), de un país. El tema es que el desarrollo tecnológico se ata al comercio, la industria, la agricultura, la manufactura, el hogar, la educación, etc.

Ecuador tiene uno de los niveles más bajos de gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB y en dólares PER CÁPITA. El país gasta menos del 0.1% del PIB en investigación y desarrollo, tres veces menos que Bolivia y Colombia, y seis veces menos que el promedio de la región. El bajo gasto de investigación y desarrollo por parte del sector productivo ecuatoriano denota la gran carencia tecnológica dentro de las empresas. El promedio del sector privado de la región invierte nada menos que 73 veces más que el sector privado ecuatoriano. Por ejemplo, mientras las empresas colombianas gastaron \$124 millones en investigación y desarrollo, en Ecuador apenas se gastaron \$4.6 millones.

La balanza comercial del sector telecomunicaciones fue deficitaria en el Ecuador, porque es un país importador neto de tecnología y equipo. En promedio las exportaciones totales de telecomunicaciones representan el 1% de las importaciones totales, donde el mayor crecimiento de las exportaciones se orientan a Japón productos como partes y repuestos de equipos de comunicación y recepción de señales.

2.2.5.2 INFORMÁTICA

Esta red cumple un papel protagónico en el proceso de globalización de la economía mundial y en el rápido crecimiento de lo que se ha llamado la “*nueva economía*”. El número de usuario de Internet en América Latina se ha multiplicado por 10 en la última década. Pero todavía no hay estudios definitivos del impacto del uso del Internet. No obstante, la consultora estadounidense IDC (*Internacional Data Corporation*) publicó un informe que pronostica para el mercado de las tecnologías de Información, un crecimiento anual del 6% hasta el 2008, y así llegar a 1.3 billones de dólares. En un entorno económico donde, las empresas liberan fondos para invertir en Tecnologías de Información.

2.2.5.3 MANO DE OBRA TECNIFICADA

Entre los tantos elementos que repercuten en la expansión de la oferta productiva y productividad del trabajo, ambas tan necesarias para enfrentar exitosamente los actuales impulsos inflacionarios, el incremento de la calificación de la mano de obra ocupada por las empresas es de crucial importancia. En otros términos, no sólo se requiere mayor inversión en capital fijo sino también más inversión en capital humano.

El escenario tecnológico para nuestro país y sus empresas; representa una Oportunidad de Alto Impacto en todo sentido, ya que la tecnología se encuentra presente en todo lugar, actividad, etc., buscando con su aplicación la optimización de recursos y agilización de procesos; es importante que a nivel empresarial se identifiquen las necesidades de tecnología en aspectos productivos, administrativos, comerciales, etc., además de que se ejecute un plan tecnológico acorde a cada empresa, permitiéndole de esta manera ser competitiva frente a los demás.

En consecuencia constituye una Oportunidad de Medio Impacto para la hostería “Costa de Oro” debido a que está equipada con básicamente lo necesario, quizá posteriormente con el avance tecnológico y nuevas ampliaciones se necesitara utilizar un sistema computarizado y centrales telefónicas, call center informático y personal, pero actualmente no lo requiere.

2.2.6 SEGURIDAD INTERNA

Los responsables de la seguridad interna del Ecuador según la Constitución esta a cargo de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional.

- **PROBLEMAS CON LA FRONTERA COLOMBIANA:** “un problema que nuestro país sufre en cuanto a seguridad nacional es el trafico de drogas, donde Colombia al ser nuestro vecino y además ser el mayor productor de este estupefaciente, afecta nuestra vulnerabilidad, pues el gobierno colombiano al tratar de erradicar los cultivos de coca utiliza armas biológicas, lo que destruye el eco sistema amazónico y afectara a las personas que se encuentran en la frontera con Colombia, como ya se ha visto casos de intoxicaciones, afecciones dermatológicas y en fin una serie de enfermedades relacionadas con las fumigaciones que aviones colombianos al pasar nuestra frontera afecta a nuestros pobladores. Por otro lado este problema también

desencadena, “el desplazamiento de 1.583.000 colombianos entre 1999 y el primer trimestre del año 2004”¹⁰, además de la generación de violencia, del comercio de armas y de los secuestros en el Ecuador.

Para la hostería “Costa de Oro” representa una Amenaza de Bajo Impacto debido a que en la parroquia de Tonsupa existe un bajo peligro de la y delincuencia en general.

- **NARCOTRAFICO:** “Delito consistente en facilitar o promocionar el consumo ilícito ajeno de determinadas sustancias estupefacientes y adictivas que atentan contra la salud pública con fines lucrativos, aunque esta definición puede variar según las distintas legislaciones penales de cada Estado”.¹¹ Dentro de los problemas que estás presentan en nuestro país, el narcotráfico está en los primeros puestos, a pesar de que es solo un país de paso mas no de cultivo, Ecuador cuenta con una Estrategia Nacional Antidrogas en las áreas de reducción de la oferta, reducción de la demanda, medidas de control, estructura institucional, presupuesto y sistema de evaluación llevado a cabo por unidades especializadas de narcóticos para este efecto.

La tendencia del Narcotráfico es de crecimiento como todas las otras variables relacionadas con esto, por ende todo este escenario se convierte en una Amenaza de Mediano Impacto para las empresas, porque el incremento de este hace que suba el auge delincencial se vea como un país peligroso para la inversión.

Esta variable se convierte en una Amenaza de Bajo Impacto para la hostería “Costa de Oro”, debido a que crea una mala imagen a nivel internacional que impide el crecimiento turístico del país, pero concretamente en el sector donde la hostería se encuentra es una zona con muy baja circulación de narcóticos que en su mayor parte se comercializa en pocas cantidades para el consumo de turistas.

- **DELINCUENCIA:** “Es el conjunto de infracciones de fuerte incidencia social cometidas contra el orden público”¹¹.

La delincuencia en nuestro medio y en estos tiempos, requiere de un estudio muy profundo y sistematizado, ya que son muchos los problemas que agravan por descuido de nuestra

¹⁰ Tesis “Plan de comercialización de productos congelados de mar, en la ciudad de Quito para la empresa Asiservy” Ing. Manuel Márquez

¹¹ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2006.

sociedad, la culpa no es sólo exclusivamente de un determinado punto, sino que más bien existe una serie de causas que los llevan a flaquear para convertirse en lo que la sociedad no quiere.

De acuerdo a las denuncias reportadas en la policía Judicial, durante enero del 2007 se evidencia un total de 7.989 actividades delictivas, es decir el 12% menos que la cifra de diciembre 2006, si se evidencia que los delitos que mayor aumento tuvieron fueron asaltos a bancos, violación, homicidio, robos menores y robos de vehículos.

Las provincias que presentaron un mayor incremento en la tasa de delitos por cada 10.000 habitantes en diciembre fueron Orellana, Sucumbíos, El Oro, Tungurahua, Carchi, Bolívar, Esmeraldas y Napo.

Para la hostería “Costa de Oro” constituye una Amenaza de Medio Impacto ya que la inseguridad hoy en día esta presente en todo el país, y la parroquia de Tonsupa no esta aislada de este problema aunque hay vigilancia policial frecuente y diaria en la temporada alta y feriados.

2.2.7 ESCENARIO ECOLÓGICO

La naturaleza está emitiendo signos de alerta a los que todos deben reaccionar. Sobrecalentamiento global, contaminación de aire y agua, deforestación, y exterminio del petróleo, son algunas de las realidades que atentan contra la vida del planeta.

2.2.7.1 SITUACIÓN AMBIENTAL EN EL ECUADOR

La situación ambiental del Ecuador, guardando las proporciones y distancias, no difiere mayormente en los temas comunes que afectan a gran parte de la humanidad, especialmente de los países menos desarrollados.

- Inequidad en la distribución de la riqueza
- Alta tasa de deforestación y erosión de los suelos
- Pérdida de biodiversidad y recursos genéticos
- Desordenada e irracional utilización de los recursos naturales
- Creciente contaminación del agua, aire y suelo

-
- Deficiente manejo de desechos
 - Desertificación, sequías e inundaciones
 - Deterioro de las cuencas hidrográficas
 - Amenazas naturales

2.2.7.2 CLIMA DE ECUADOR

Las cuatro regiones presentan diferentes condiciones climáticas, determinadas por su altitud, ubicación y, principalmente, por la presencia de la cordillera de los Andes y la influencia marítima. Debido a ello existe también gran diversidad de microclimas en cada zona. En las últimas fechas se han presentado lluvias de intensidad moderada pero de larga duración que provocaron inundaciones, deslizamientos y desborde de ríos en la provincia de Manabí y Esmeraldas. De igual forma ha estado lloviendo torrencialmente en el oriente del país, desde la frontera con Colombia, por el norte, hasta la frontera con Perú, por el sur, sobre aproximadamente un tercio del territorio nacional.

La humanidad ha empezado a tomar nueva conciencia de los problemas ambientales. El deterioro de la naturaleza es alarmante, algunos dicen que ha llegado a niveles irreversibles. La salida no está en una protección de los recursos naturales hacia atrás: es decir, mantenerlos intocables, sino en establecer una nueva relación armónica entre el hombre y la naturaleza, entre la economía y la protección del medio ambiente, entre el desarrollo económico y social y la defensa de los recursos naturales.

Es por esta razón que al escenario ecológico se lo considera como una Amenaza de Medio Impacto por la contaminación hacia el medio ambiente, ya sea por las industrias o por la misma población. Esta contaminación afecta a toda una sociedad y además representa una imagen de nuestro país a nivel mundial.

En consecuencia el escenario ecológico constituye una Oportunidad de Alto Impacto para la hostería "Costa de Oro", a la vez se pretende promover el cuidado del medio que nos rodea para no atentar contra su propio rendimiento actual y futuro.

Cuadro 2.10: Análisis de Fortalezas y Oportunidades de Impacto del Análisis Situacional del Ambiente Externo Macroeconómico

OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO	AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO
Producto Interno Bruto	Bajo	Balanza Comercial	Bajo
Inflación	Alto	Tasa de interés	Bajo
Crecimiento Poblacional	Medio	Presupuesto del Estado	Bajo
Tecnología	Medio	Política Petrolera	Medio
Educación	Medio	Inestabilidad Política	Alto
Ecología	Alto	Subempleo	Medio
		Migración	Bajo
		Problemas fronterizos con Colombia	Bajo
		Narcotráfico	Bajo
		Delincuencia	Medio
		Ecología y Medio Ambiente	Alto

Fuente: Investigación

Realizado por: Karla Daniela Vaca

2.3 ANALISIS DE LA SITUACION EXTERNA – MICROAMBIENTE

2.3.1 EL MERCADO

2.3.1.1 INTRODUCCION

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc..

2.3.1.2 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

2.3.1.3 ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL ESTUDIO DEL MERCADO

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y que puede aplicarse a la práctica, algunos de los aspectos más importantes a analizar son:

- El consumidor
- Sus motivaciones de consumo
- Sus hábitos de compra
- Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.
- El producto
- Estudios sobre los usos del producto.
- Tests sobre su aceptación
- Tests comparativos con los de la competencia.
- Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.
- El mercado
- Estudios sobre la distribución
- Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- Estudios sobre puntos de venta, etc.
- La publicidad
- Pre-tests de anuncios y campañas
- Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.

2.3.1.5 CONCEPTO DE MERCADO

“En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarlo con otras variables, como el producto o una zona determinada.

En el mercado existen diversos agentes que se influyen entre sí, dando lugar a un proceso dinámico de relaciones entre ellos. Al mismo tiempo, el mercado está rodeado de varios

factores ambientales que ejercen en mayor o menor grado una determinada influencia sobre las relaciones y estructuras del mismo.”¹²

2.3.1.5.1 ELEMENTOS DE MERCADO¹³

- *Demanda*
- *Oferta*
- *Precio*
- Canales de distribución

2.3.1.5.2 CLASES DE MERCADOS

- **Mercado libre:** cuando no existe ninguna intervención por parte de ninguna autoridad. Los demandantes y ofertantes negocian con libertad.
- **Mercado perfecto:** cuando los productos ofrecidos son idénticos.
- **Mercado transparente:** Cuando existe información perfecta (información veraz, al alcance de todos y a bajo coste).
- **Mercado normal:** Cuando existe un número elevado de oferentes y demandantes, de tal manera que ninguno pueda controlar el precio.

2.3.2 DEMANDA¹⁴

La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado). La demanda es una función matemática expresada de la siguiente manera

La demanda puede ser expresada gráficamente por medio de la curva de la demanda. La pendiente de la curva determina cómo aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o un aumento del precio. Este concepto se denomina la elasticidad de la curva de demanda.

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/commercadhel.htm>

¹³ *Marketing 6ta. Edición, Lamb Hair Mc Daniel, Pág 702*

¹⁴ [http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_(econom%C3%ADa))

2.3.2.1 DEMANDA TURÍSTICA

La demanda turística se determina por la cantidad de turistas que concurren a una región, país, o zona, centro turístico o atractivo y a los ingresos que generan.

2.3.2.2 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA¹⁵

La elasticidad podría definirse como el "grado de sensibilidad de la demanda ante las variaciones del precio"; esta sería una definición que nos da idea clara de lo, que se trata, pero que carece de la precisión requerida en el análisis científico. Más precisamente, entonces, la elasticidad se define como proporcional de la demanda. Así, si el precio sube en 10 por ciento y la demanda baja un 40 por ciento, estamos en presencia de una demanda muy elástica; si el alza del precio es de un 40 por ciento y la demanda sólo baja el 10 por ciento, se trata de una demanda poco elástica o inelástica.

La elasticidad precio de la demanda mide el grado en que la cantidad demandada responde a las variaciones del precio de mercado, manteniendo todo lo demás constante.

El coeficiente de elasticidad precio de la demanda es la razón entre la variación porcentual de la cantidad demandada de un bien y la variación de su precio en 1%, manteniéndose constantes los demás factores que afectan a la cantidad demandada.

Una elasticidad alta indica un elevado grado de respuesta de la cantidad demandada a la variación del precio, y una elasticidad baja indica una escasa sensibilidad a las variaciones del precio.

2.3.2.3 DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO

El dimensionamiento del mercado estará dividido en dos:

- **Turismo Receptor:** Turismo receptor es el que hacen las personas fuera de nuestra hacia Ecuador.
- **Turismo Interno:** El turismo interno se refiere al turismo que realizan los residentes de un país dentro del mismo.

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/46/elasticidad.htm>

2.3.3 CLIENTES

2.3.3.1 DEFINICIÓN DE CLIENTES

Es aquel que el proveedor debe satisfacer sus necesidades, esta representado como un grupo de personas a las que se denomina potenciales o vitalicios. Los clientes son los consumidores que han encontrado satisfacción en los productos y que le reportan mayores beneficios a un menor costo para él.

2.3.3.2 TIPOS DE CLIENTES

Los clientes pueden clasificarse en dos grupos principales: internos y externos.

- Un cliente interno es alguien que trabaja en la organización, posiblemente en otro departamento o división.
- Clientes externos son básicamente el público en general.

2.3.3.3. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser consideradas por la organización. Una necesidad es algo que el consumidor realmente necesita.

Una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera obtener del producto o servicio

Los clientes de la hostería "Costa de Oro" son todas aquellas personas tanto nacionales como extranjeras que por unos días buscan entretenimiento, descanso y disfrutar de una ambiente diferente, lejos de la ciudad.

2.3.3.3.1 PRINCIPALES CLIENTES DE LA HOSTERÍA "COSTA DE ORO"

Cuadro 2.11: Cuadro de Clientes Principales

TIPOS DE CLIENTES	VENTAS MESUALES PROMEDIO	SERVICIOS	PERCEPCIONES DEL CLIENTE	CONCLUSIONES	NIVEL DE IMPACTO
Turistas Nacionales	1250	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento • Restaurante • Deportes • Aventura 	Buen servicio y personal capacitado en empresas eco turísticas	OPORTUNIDAD	ALTO
Turistas Extranjeros	700	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento • Restaurante • Deportes • Aventura 	Guías turísticos mantienen buena relación con visitantes extranjeros	OPORTUNIDAD	MEDIO
Instituciones Privadas (GRUPOS)	500	<ul style="list-style-type: none"> • Paseos Institucionales • Restaurante 	Exclusividad en atención a empresas	OPORTUNIDAD	ALTO
Instituciones Públicas	350	<ul style="list-style-type: none"> • Paseos Institucionales • Restaurante 	Alto costo de los servicios de alojamiento	AMENAZA	MEDIO
TOTAL	2.800				

Fuente: Investigación

Realizado por: Karla Daniela Vaca

2.3.3.4 COMENTARIO SOBRE LOS CLIENTES DELA HOSTERIA

Los clientes de la hostería "Costa de Oro" se sienten satisfechos por el servicio que brinda la hostería lo cual se considera como una fortaleza de alto impacto, sin embargo es importante que a medida que incremente la demanda se realice mayor inversión en instalaciones.

2.3.4 PROVEEDORES

2.3.4.1 CONCEPTO DE PROVEEDORES

Son aquellas personas que tienen a su cargo proveer o abastecer de todo lo necesario para la elaboración de un producto o servicio y cumplir con el fin de la empresa a la que facilita o suministra dicha necesidad.

Proveedores de materia prima: son aquellos que suministran los elementos primarios para la transformación de un bien o servicio.

Proveedores de bienes y equipos: son aquellos que facilitan bienes terminados como muebles e instalaciones para hacer uso de los mismos.

Artículos para la reventa: son aquellos que abastecen productos o servicios para venderlos ya fabricados a otra persona, como los alimentos.

Proveedores de dinero o servicios: son aquellos que proveen al cliente un bien o servicio, como los préstamos de un banco.

2.3.4.2 PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA HOSTERÍA "COSTA DE ORO"

Cuadro 2.12: Cuadro de Proveedores Principales

TIPO DE PROVEEDORES	PRODUCTOS	PERCEPCION DE HOSTERÍA "COSTA DE ORO"	CONCLUSIONES	NIVEL DE IMPACTO
Mercado	Viveres, alimentos, materiales de limpieza, licores	Facilidad de pago, más caro que otros proveedores	OPORTUNIDAD	MEDIO
Plaza o mercado	Legumbres, frutas	Mala atención	AMENAZA	BAJO
Proveedores Mariscos	Mariscos	Calidad del producto	OPORTUNIDAD	ALTO
Gas Industrial	Gas	Único proveedor	AMENAZA	ALTO
Proveedores Licores	Licores	Crédito, descuento al contado	OPORTUNIDAD	MEDIO
Proveedores Flores	Flores	Variedad de flora	AMENAZA	BAJO
Distribuidora Magda Espinoza	Jabón, shampoo, material de aseo y limpieza	No entregan a tiempo los pedidos	AMENAZA	ALTO
EsmerAgua	Agua		OPORTUNIDAD	MEDIO
Andinatel	Telecomunicaciones	Buena calidad y cobertura	OPORTUNIDAD	ALTO
Empresa Eléctrica de Esmeraldas	Luz	Buen servicio	OPORTUNIDAD	ALTO

*Fuente: Investigación
Realizado por: Karla Daniela Vaca*

2.3.5 LA COMPETENCIA¹⁶

2.3.5.1 CONCEPTO DE COMPETENCIA

En el mundo real, es difícil encontrar estructuras de mercado que garanticen la transparencia plena tanto para consumidores como para competidores. No siempre las posiciones competitivas son iguales y por lo tanto, es necesario analizar detalladamente la clase de mercado que se afronta, para poder realizar un análisis claro de la realidad competitiva presente.

La teoría tradicional parte de un modelo de competencia perfecta para explicar fácilmente las diversas variables económicas.

2.3.5.2 LA COMPETENCIA PERFECTA

En un mercado está dada cuando existen muchos compradores y muchos vendedores, dentro de tal marco ningún productor o consumidor controla el precio o la cantidad de producto, por tal razón las empresas no tienen otra opción que aceptar el precio que establece el mercado por sus productos/servicios, el producto es idéntico y homogéneo; existe movilidad perfecta de los recursos, y los agentes económicos están perfectamente informados de las condiciones del mercado. Las empresas que pretenden obtener mayores beneficios deben recurrir al máximo aprovechamiento de la tecnología; es decir incorporar los factores productivos, a la modernización tecnológica.

2.3.5.3 LA COMPETENCIA IMPERFECTA

En una industria un sector de la industria o un mercado se presenta competencia imperfecta cuando alguno de los agentes posee algún grado de control sobre los precios.

2.3.5.4 EL MONOPOLIO

El monopolio, es el caso extremo de la competencia imperfecta y se da cuando existe un único productor que tiene control absoluto sobre el manejo del precio. El monopolio implica además que no existe ningún producto sustituto que pueda reemplazar el producto del vendedor monopolista.

¹⁶ http://www.chapuli.com/david/tutor_virtual/rh/RH5.pdf

2.3.5.5 EL OLIGOPOLIO

El oligopolio se da cuando hay pocos competidores en el mercado, pero pueden influir sobre el precio. Generalmente en un mercado de oligopolio existen empresas líderes de mercado, con gran influencia en los precios y pequeñas empresas que no pueden influir como competencia. Esto produce que los líderes de mercado (pocas empresas) controlen los precios.

2.3.5.6 OLIGOPOLIO CON BIENES DIFERENCIADOS

Se da cuando las empresas líderes de algún sector producen bienes diferenciados pero mantienen el control sobre los precios.

2.3.5.7 MONOPSONIO

Cuando en un mercado existe una única empresa compradora o un único consumidor se da un monopsonio. El monopsonio puede constituir una forma de control de precios debido a la discrecionalidad del comprador a determinar el precio de compra de bienes.

2.3.5.8 OLIGOPSONIO

Se da cuando existen pocos compradores de los bienes en el mercado que pueden influir sobre los precios.

2.3.5.9 COMPETENCIA FRENTE AL CLIENTE

La competencia lo que trata es de ganar una mejor posición en el mercado con respecto a la hostería " Costa de Oro ", por lo que reducen sus precios, pero no invierten en nuevas instalaciones, no implementan actividades recreativas y no cubren con las necesidades de sus visitantes; además de que sus gastos operativos menores. De igual manera, existen algunos clientes que prefieren a la competencia debido a que tienen mayor tiempo o mejores comodidades brindando este tipo de servicio.

Por otro lado, como ventajas se puede indicar que hostería " Costa de Oro se encuentra ubicada a 5 minutos de la playa principal de Tonsupa y a 20 minutos de la ciudad de Esmeraldas.

Por ser un lugar de llegada turística se pueden realizar infinidad de actividades turísticas como por ejemplo paseos en Lancha, Caminatas, Lavandería, natación, paseos en tricars, paseos en Motos acuáticas, paseos en el mar de diversión, fogatas, toma de fotos, baile, comida y bebida, etc.

La hostería “Costa de Oro” posee toda la infraestructura necesaria para alojar a sus visitantes, y es una de las pioneras en ofrecer este cluster de servicios dentro del sector.

2.3.5.10 COMPETENCIA FRENTE A PROVEEDORES

Muchos de los proveedores que tiene la hostería “Costa de Oro” abastecen de víveres, servicios de mantenimiento, decoración, etc., a otras hosterías y hoteles de la zona que compiten y atienden este mercado. Por lo que se puede decir que competencia hace uso de algunos proveedores en común. Es importante señalar que la hostería en cada una de sus áreas cuenta con un personal capacitado y con una actitud hacia el servicio, generando un valor agregado frente a sus competidores.

2.3.5.11 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

La participación del mercado se da cuando se clasifican los competidores, éstos pueden agruparse en diversas categorías. La participación del mercado define y clasifica los competidores según sea su presencia en el mercado.

A continuación se detallan algunas hosterías y hoteles dentro de la playa de Tonsupa, que están consideradas como competencia de la hostería “Costa de Oro”.

- Hostería las Gaviotas
- Club del Pacifico
- Hotel Puerto Ballarta
- Hotel Iguazú
- Hotel Brisa Azul
- Hostería “Costa de Oro”
- Complejo Cabañas Familiares
- Hoteles ubicados en la zona del Malecón

- Apartamentos Privados en la zona

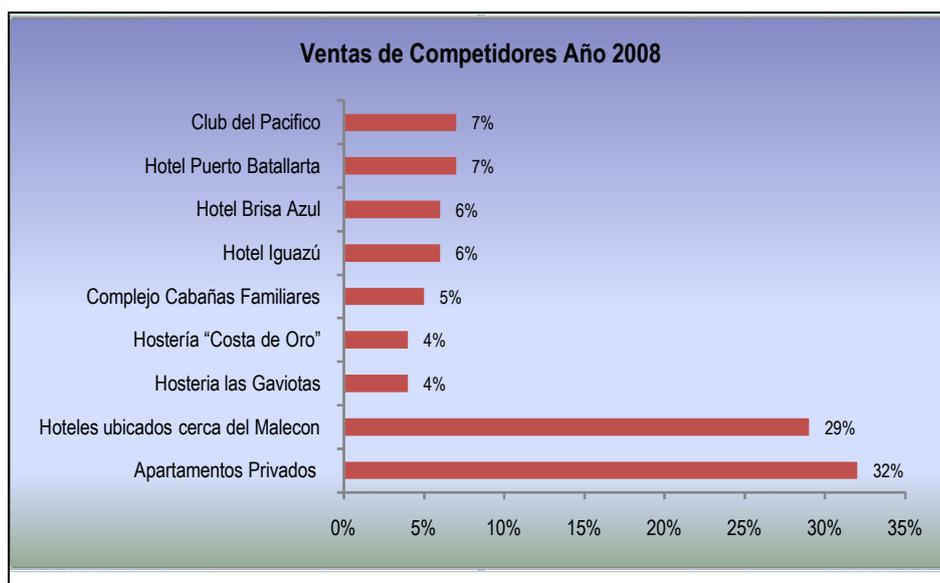
2.3.5.12 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Cuadro 2.13: Cuadro de Participación en el Mercado

Participación En El Mercado De Competidores (2008)		
Empresas	Ventas Mensuales Promedio	% Participación
Hostería las Gaviotas	2.900	3,98%
Club del Pacifico	5.000	6,87%
Hotel Puerto Batallarta	4.833	6,64%
Hotel Iguazú	4.333	5,95%
Hotel Brisa Azul	4.417	6,07%
Hostería "Costa de Oro"	3.167	4,35%
Complejo Cabañas Familiares	4.000	5,49%
Hoteles ubicados en la zona del Malecón	20.833	28,61%
Apartamentos Privados en la zona	23.333	32,04%
TOTAL	72.817	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Esmeraldas / Cámara Provincial de Turismo
Realizado por: Karla Daniela Vaca

Grafico 2.3: Participación del Mercado



Realizado por: Karla Daniela Vaca
Fuente: Cámara de Comercio de Esmeraldas / Cámara Provincial de Turismo

En el gráfico se observa que una participación en el mercado del 68%, esta repartida entre el conjunto de apartamentos privados, hoteles del malecón y clubs privados, cuyas participaciones son elevadas pero que pese a su participación permiten a la competencia tener un nivel de participación del mercado bastante interesante, los competidores directos de la hostería “Costa de Oro”, que es importante señalar tenemos a Hotel Puerto Ballarta con un 7%, Hotel Iguazú con un 6% y Hotel Brisa Azul con un 6%, los cual son importantes dentro de la repartición del pastel de los lugares de alojamiento en la parroquia de Tonsupa.

2.3.5.13 COMENTARIO

Tomando en cuenta los apartamentos privados de la zona y Hoteles ubicados en la zona tiene la mayor participación por el conglomerado de clientes y porción del mercado que ocupan, como hostería no tiene una grado de comparación de competencia con nuestra hostería, los principales competidores para la hostería es el Hotel Puerto Ballarta, Hotel Iguazú y Hotel Brisa Azul , ya que el club del pacifico tiene una importante participación no lo tomaremos como competencia directa ya que su mercado cautivo es distinto ya que son socios del club por lo que pretendemos superar o al menos igualar a la participación de la competencia menciona, aunque su posicionamiento se debe principalmente a que son de los primeros hoteles en la zona que existieron y por los servicios de comodidad, relax y valores agregados adicionales al hospedaje en el sector, actualmente tienen mayor demanda de clientes en comparación con la hostería “Costa de Oro”.

Hotel Puerto Ballarta, Hotel Iguazú y Hotel Brisa Azul, son competencia directa y constituye una amenaza de alto impacto debido a que obliga a mantener y mejorar la cultura de servicio de la hostería “Costa de Oro”.

2.3.6 EL SECTOR INDUSTRIAL COMERCIAL

2.3.6.1 POLÍTICAS DEL GOBIERNO FRENTE AL SECTOR

El Ministerio de Información y Turismo fue creado el 10 de agosto de 1992, al inicio del gobierno de Sixto Durán Ballén, quien visualizó al turismo como una actividad fundamental para el desarrollo económico y social de los pueblos.

Frente al crecimiento del sector turístico, en junio de 1994, se tomó la decisión de separar al turismo de la información, para que se dedique exclusivamente a impulsar y fortalecer esta actividad.

Actualmente el nuevo Gobierno de Rafael Correa a impulsado la Ley del Turismo, la misma que se está cumpliendo pero no en su totalidad, es decir que existen algunas micro empresas turísticas las mismas que se encuentran en funcionamiento pero carecen de normativas que contribuyan al cumplimiento de leyes establecidas con el fin de impulsar y favorecer a todo el sector

2.3.6.2 RELACIÓN DE LA EMPRESA CON ORGANIZACIONES

La hostería “Costa de Oro” mantiene relación con organizaciones y Cámaras de Turismo, debido a que se encuentra ya en el mercado por 3 años.

2.3.6.3 RELACIONES DEL SECTOR CON ORGANISMOS INTERNACIONALES

De igual manera la hostería “Costa de Oro”, no mantiene alianzas con organismos internacionales, sin embargo se ha considerado la posibilidad de realizar publicidad y marketing mediante alguna de ellas, para lo cual se realizaran estudios para identificar los organismos internacionales de mayor conveniencia

2.3.6.4 OBSERVACIÓN

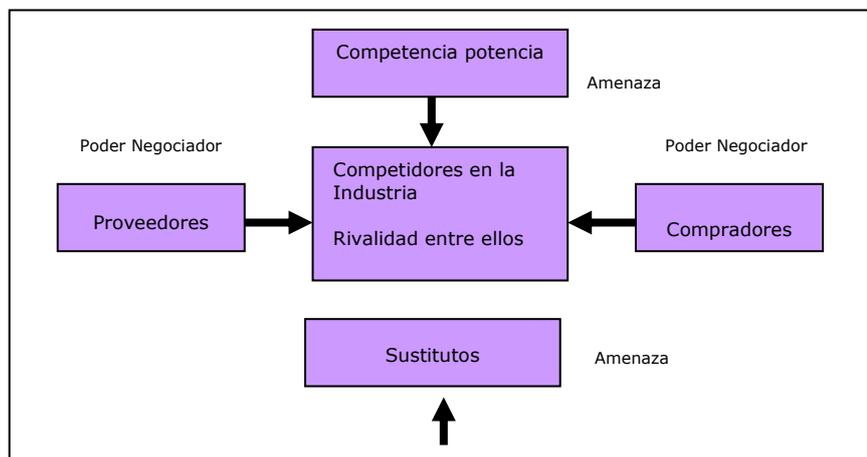
Se observa una oportunidad de bajo impacto todas las normativas, leyes y reglamentos existentes debido a que facilita el control y funcionamiento de empresas turísticas del sector.

Al no tener alianzas con organismos internacionales se presenta una amenaza de medio impacto para la empresa debido a que no se está dando a conocer las ventajas y beneficios de la hostería “Costa de Oro” a nivel internacional.

2.3.7 ANALISIS DE PORTER ¹⁸

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Figura 2.2: Las Cinco Fuerzas que Guían la Competencia Industrial



Fuente: www.wikipedia.org/porter_analisis
Realizado por: Karla Daniela Vaca

2.3.6.1 LAS FUERZAS DE PORTER APLICADAS A LA HOSTERIA “COSTA DE ORO”

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Una amenaza directa son complejos turísticos o resorts, ya que estos por su tamaño, potencial económico y alto nivel de demandantes del servicio, abarcarían todo el mercado de hospedaje en la zona. Empresas medianas y pequeñas presentarían inestabilidad económica. Es por esta razón que constituye una amenaza de medio impacto.

Rivalidad entre competidores: La rivalidad es buena y saludable, para que se presenten servicios turísticos de calidad, pero lo desleal es que siempre el precio es el condicionante principal y por lo general los clientes buscan lo más económico para su bolsillo, olvidándose muchas veces de la calidad. Sólo ciertos estratos buscan calidad antes del precio, es por ello que se considera una amenaza de medio impacto para la hostería “Costa de Oro”.

Poder de negociación de los proveedores: Se considera como una oportunidad de medio impacto para la hostería “Costa de Oro” ya que los proveedores no tienen fuertes recursos y

¹⁸ <http://es.wikipedia.org>

facilidad de imponer condiciones de precio, tamaño y entrega de pedido. Se puede realizar cotizaciones y negociaciones, es decir que la empresa no es dependiente de los proveedores actuales y existe facilidad de realizar nuevos cambios en caso de que sea necesario.

Poder de negociación de los clientes: El servicio que brinda la hostería “Costa de Oro” es de calidad y desarrollada en base a las necesidades de sus clientes, no tiene posibles servicios o paquetes sustitutos a más de su única competencia directa, considerando una oportunidad de alto impacto para hostería “Costa de Oro”. La demanda turística del sector de Tonsupa facilita imponer los precios por alojamiento, restauran y recreación.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Los productos sustitutos son “aquellos bienes que satisfacen una necesidad similar y por tanto el consumidor podrá optar por el consumo de ellos en lugar del bien del proyecto, si esté subiera de precio”. Para la hostería “Costa de Oro” representa una amenaza de medio impacto debido a que existen ciertos servicios sustitos. Sin embargo el sector todavía no demanda grandes cantidades de turistas nacionales o extranjeros, lo cual mantiene nula una posible guerra de precios, que conllevarían a reducción de costos.

2.3.6.2 PORTER APLICADA A LA HOSERIA

De acuerdo a las fuerzas de Porter se ha determinado las siguientes variables como amenazas y oportunidades para la hostería “Costa de Oro” así como su nivel de impacto.

Cuadro 2.14.: Análisis de Oportunidades y Amenazas de la Hostería

		CLASIFICACION		Impacto
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
1	Amenazas de entrada de nuevos competidores		X	Medio
2	Rivalidad entre los competidores		X	Medio
3	Poder de negociación de proveedores	X		Medio
4	Poder de negociación de los clientes	X		Alto
5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos		X	Medio

Realizado por: Karla Daniela Vaca

Cuadro 2.15: Cuadro FODA de Microambiente

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Variables	Nivel de Impacto	Variables	Nivel de Impacto
PROVEEDORES	Mercado de Esmeraldas: Proveedor de víveres y frutas y legumbres. Tiene una sola forma de pago	Medio	Mercado: Mala Atención	Bajo
	Proveedor de Mariscos Mercado y Vendedores minoristas - artesanales: Calidad de productos	Alto	Proveedor de Hortalizas y Abarrotes: Variedad de Marcas y precios	Bajo
	Proveedores de Licores: Crédito descuento al contado	Medio		
	Servicios Básicos: Agua, Luz y Teléfono	Medio		
POLÍTICAS DEL GOBIERNO FRENTE AL SECTOR	Normativas, Leyes y Reglamentos	Alto	No mantienen alianzas con organismos internacionales	Medio
CLIENTES	Buen Servicio y Personal Capacitado	Alto	Alto costo de servicios de alojamiento	Medio
	Guías Turísticas Mantienen buena relación con visitantes	Medio		
	Exclusividad en atención de Empresas	Alto		
COMPETENCIA			La competencia directa en el sector tiene buen servicio y personal competente	Alto

Realizado por: Karla Daniela Vaca

2.4 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Mediante el análisis interno es posible identificar fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la empresa (financiera, administrativa, producción, comercialización, etc.) y los demás procesos que maneja la organización.

En este análisis se realizará un estudio de los aspectos organizacionales, para luego estudiar las áreas involucradas en la gestión de la organización.¹⁹

El diagnóstico lo integran el análisis de:

- Aspectos Organizacionales
- Área Administrativa y de Recursos Humanos

¹⁹ SERNA, Humberto PLANIFICACION Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, 2da edición, Editorial Legis

-
- Área Financiera
 - Área de Producción
 - Área de Mercadeo y ventas

2.4.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

2.4.1.1 TIPO DE ORGANIZACIÓN

La hostería “Costa de Oro” es una hostería que presta servicios de alojamiento, restaurante, recreación y práctica de paseos turísticos, deportes como el uso de cuadrones, motos acuáticas y paseos en la playa y mar, recreativos y divertidos, etc.

Está legalmente constituida por dos accionistas, por lo que es una Sociedad Anónima y se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías.

2.4.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional describe el marco de la organización, se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en cuanto a las relaciones entre gerentes y los empleados; ésta puede ser analizarse en tres dimensiones.

- **Complejidad:** Grado de diferenciación en una organización. Mientras mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía y mientras más estén geográficamente dispersas las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.
- **Formalización:** Grado hasta el cual una organización se basa en las reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.
- **Centralización:** Concentración de autoridad para la toma de decisiones en la administración superior.
- **Descentralización:** Conferir autoridad para tomar decisiones a niveles inferiores en una organización.²⁰

²⁰ ROBBINS, Stephen ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA, 4ta Edición

2.4.1.3 ORGANIGRAMA

Un organigrama es un cuadro que formaliza la estructura de una empresa conjugando los diferentes factores que inciden en la misma. Las áreas de responsabilidad, los niveles jerárquicos y las dependencias funcionales.²¹

El organigrama que la hostería “Costa de Oro” posee es estructural y posicional, es decir el orden jerárquico de cada cargo y el grado de supervisión que cada uno tiene como responsabilidad.

2.4.1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

En lo referente a la organización estructural de la hostería “Costa de Oro” es importante mencionar que esta organizada informalmente, por la información proporcionada por su Gerente, nos pudo comentar que la organización más o menos está estructurada de la siguiente manera:

Figura 2.3: Organigrama Estructural de La Hostería “Costa del Pacífico”



Fuente: Investigación
Realizado por: Karla Daniela Vaca

En base a esta estructura podemos observar que cada área trabaja independiente entre si, y que la jefatura administrativa cumple un rol de control y la gerencia cumple su función direccional, constituyendo una amenaza de alto impacto ya que corre el riesgo que al no

²¹ PYME Ibid ... Pág. 918

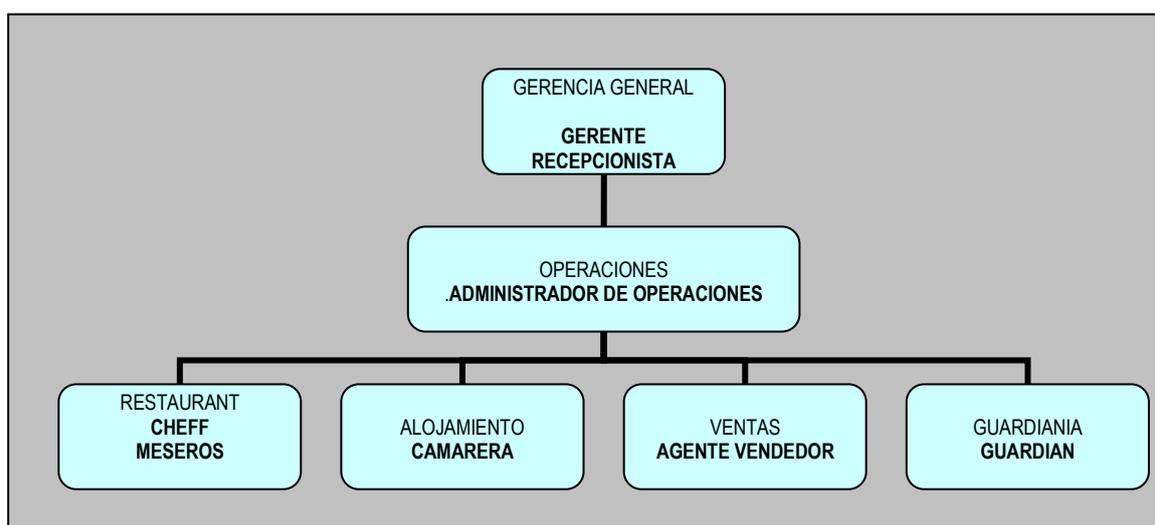
involucrarse directamente con el resto de áreas, la retroalimentación no sea efectiva al 100% por la manipulación que la información puede sufrir.

2.4.1.3.2 ORGANIGRAMA POSICIONAL

En lo referente a la estructura de la organización acorde a la posición esta no difiere en gran medida de la estructura organizacional jerárquica, pero es importante mencionar que dentro de esta estructura se identifica las posiciones por áreas y el personal que la compone

Para la hostería “Costa de Oro” este organigrama posicional estaría compuesto de la siguiente forma:

Figura 2.4: Organigrama Posicional de La Hostería “Costa del Pacífico”



Fuente: Investigación
Realizado por: Karla Daniela Vaca

Este organigrama tiene el carácter de informal aunque en la práctica se cumple. La división de actividades y departamentos establecidos han hecho de este organigrama una fortaleza de bajo impacto debido a que existe eficiencia de trabajo e interacción entre áreas.

2.4.1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

La cultura organizacional ha logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Para la hostería “Costa de Oro” el éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la actitud del personal para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno, es por ésta razón que se considera una fortaleza de medio impacto.

2.4.1.5 CULTURA DE SERVICIO

En la hostería “Costa de Oro”, el personal tiene vocación de servicio por satisfacer los gustos más exigentes del cliente, brindándole todas las facilidades de recreación y descanso, es así como el servicio se basa en el transmitir a los visitantes la pasión por lo natural, la playa y el mar. El caminar por el filo de la playa, visitar por medio de lanchas pequeños islotes, vivir experiencias extremas como las motos acuáticas, y cuadrones, un servicio personalizado hace de esta estancia un desafiante descanso y una vivencia inolvidable

Es así como la cultura de servicio constituye una fortaleza de medio impacto para la hostería “Costa de Oro”.

2.4.1.6 MANUAL DE FUNCIONES

Todo manual de funciones en las empresas, permite conocer las actividades, deberes y derechos que posee cada área de las mismas. Además, describe y diseña las características necesarias de las personas que deberán ocupar dichos puestos de trabajo.

Para la hostería “Costa de Oro”, representa una debilidad de bajo impacto, debido a que no poseen dicho manual de funciones formalmente. Se dispone de una lista de actividades para

cada una de las áreas, situación que impide el mejoramiento continuo del servicio y la eficiencia de su personal.

2.4.1.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos describe cada uno de los medios que utilizan las empresas para cumplir con las actividades de cada puesto de trabajo, facilitando la auditoría, evaluación y control interno en una compañía.

En el caso de la hostería “Costa de Oro”, carece de un manual de procedimientos que le permita encaminar correctamente las actividades y funciones lo que constituye una debilidad de bajo impacto.

2.4.2 RECURSOS HUMANOS

La misión de ésta área es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Principales funciones que tiene un departamento de recursos humanos son:

- Contratación y empleo
- Capacitación y desarrollo
- Sueldos y salarios
- Ambiente Laboral y Cultura Organizacional
- Higiene y seguridad

En la hostería esta área es manejada de manera informal, donde este proceso es llevado a cabo por parte del gerente general y representa una debilidad de bajo impacto.

2.4.2.1 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

No mantiene desarrollados subsistemas de recursos humanos, lo cual representa una debilidad para la hostería "Costa de Oro".

Dentro de la hostería "Costa de Oro", el personal es reclutado, contratado y capacitado bajo la dirección del gerente general, el mismo que realiza un seguimiento para evaluar su comportamiento frente a sus funciones.

Se considera una debilidad de medio impacto, pues el área de recursos humanos en la hostería "Costa de Oro" está poco organizada, sin embargo no requiere de supervisión continua debido a que se trabaja con poco personal.

Cuadro 2.16: Clasificación del Personal

Categoría \ Cargo	Secundaria	Universitario	SUBTOTAL
Guardianía	1		1
Operativo	5	1	6
Administración		1	1
Directivo		1	1
TOTAL	6	3	9

Fuente: Investigación

Realizado por: Karla Daniela Vaca

Mediante el cuadro elaborado podemos identificar que el cargo de Guardianía y Seguridad está compuesta por una persona que tiene nivel secundario, lo cual es básicamente lo necesario para que cumpla correctamente sus funciones, no se requiere de mayor experiencia pero si de mucha dedicación y de servicio al personal interno.

En el nivel operativo se encuentran 5 personas que mantienen contacto directo con los visitantes de la hostería "Costa de Oro", es decir se encuentran divididas en el servicio de alojamiento y restaurante, con un nivel secundario y aceptable para sus respectivos cargos. Un aspecto importante de este personal es que tiene cultura de servicio para atender los visitantes.

En el nivel de Anfitrión se identifican 1 Secundario que aplica sus conocimientos debidamente y que desempeña sus funciones en relación a los estudios realizados y vivencias recopilados en sus años de trabajo.

En el nivel administrativo también se registra 1 profesional financiero y contable, quien es la persona encargada del área financiera y por su título y experiencia es confiable y ha respondido hasta el momento con así expectativas el puesto.

Finalmente en el mando directivo se encuentra el Gerente de la hostería “Costa de Oro”, el mismo que posee un título en Administración de Empresas, con experiencia en el sector de servicios turísticos, además de manejar cuatro idiomas lo cual permite mantener mejor relación con turistas extranjeros.

Es por esta razón que se considera una fortaleza de alto impacto para la hostería “Costa de Oro”.

2.4.2.2 RÉGIMEN LABORAL

Los salarios se basan a lo dispuesto en el Código de Trabajo, cumpliendo así lo estipulado por ésta Ley (bonificaciones, seguros y otros)

A parte del Código de Trabajo, los salarios de los empleados de la hostería “Costa de Oro”, se fijan tomando en cuenta las ventas realizadas y un bono de desempeño y seguro social.

Para la hostería “Costa de Oro” representa una fortaleza de bajo impacto, ya que se aplica un sistema de remuneraciones adecuado para mantener personal calificado en cada una de las áreas y también aplica tablas de comisiones en algunos casos para vendedores free lance que traen grupos de turistas.

2.4.2.3 CLIMA LABORAL

Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una organización y se relaciona con el grado de motivación y las necesidades del personal.

Este aspecto representa una fortaleza de medio impacto para la hostería “Costa de Oro”, debido que el personal demuestra un trabajo eficiente y productivo, manteniendo una cultura de servicio tanto hacia los clientes como hacia el grupo de trabajo.

2.4.3 FINANZAS

El área financiera es la encargada de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar adecuadamente; así también se encarga de recopilar, analizar y presentar información financiera.

Gracias a una hábil gestión financiera es posible procurar capital, para obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades y así evitar problemas. Satisfaciendo también las necesidades de los empleados, en cuanto a sueldos, incentivos y bonificaciones.

La hostería “Costa de Oro”, cuenta con un profesional en el área financiera y contabilidad, el mismo que se encarga de registrar y actualizar inventarios, cuentas por cobrar, compras, gastos y demás asientos requeridos. La empresa presenta bajas utilidades las mismas que no se registran en Estados de Resultados y Balances Generales ya que la poca utilidad obtenida se la provisiona.

2.4.3.1 TIPOS DE RECURSOS ECONOMICOS

Los ingresos de hostería “Costa de Oro”, provienen de los distintos servicios que presta. Se puede decir que la hostería cuenta con los siguientes recursos económicos:

- Ventas – Hospedaje y Restaurante
- Inversiones a Mediano y Largo Plazo
- Activos fijos

2.4.3.2 PRINCIPALES FUNCIONES DEL ÁREA FINANCIERA

La hostería “Costa de Oro”, al disponer un profesional en el área financiera, este se encarga de:

- Registrar y actualizar inventarios, declaraciones al SRI
- Cuentas por cobrar, compras, gastos, registros contables y elaboración y presentación de balances y resultados económicos

La Gerencia General de igual manera está vinculada con el área financiera para la toma de decisiones.

El área financiera de una empresa cumple una función muy importante dentro de las organizaciones sin embargo la hostería “Costa de Oro” carece de soporte y no se encuentra debidamente organizada, es por ello que representa una amenaza de alto impacto.

2.4.4 PRODUCCION

En la hostería “Costa de Oro”, el servicio turístico representa la actividad primordial que está enfocada en satisfacer las necesidades de sus clientes.

La capacidad instalada de empresa es de 15 habitaciones, cada habitación tiene capacidad para 4 y 6 personas, o que nos produce una capacidad de alojamiento de 70 clientes. La hostería trabaja bajo reservación y si tiene disponibilidad realiza colocación si el turista o requiere, además trabaja fines de semana y feriados manteniendo una capacidad ociosa del 20%.

El proceso del servicio de la hostería “Costa de Oro” empieza con el ingreso del huésped, el mismo que es recibido por el Gerente/ Recepcionista o Administrador que fungen como anfitriones que brindan el servicio de alojamiento que incluye la información, el registro el nuevo usuario y el hospedaje en si del cliente, el servicio de restaurante es proporcionado por la cocineras, el servicio de recreación es proporcionado por los proveedores eternos en coordinación con el Gerente Administrador terminado así el proceso de servicio general que brinda la hostería a sus clientes:

El proceso de generación de los servicios se ejecuta satisfaciendo a las necesidades y expectativas de los clientes, por lo cual la producción de excelentes servicios es una fortaleza de medio impacto.

2.4.5 ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

En la hostería “Costa de Oro”, el Gerente General es el encargado de la ejecución y coordinación de esta área donde sus principales actividades son

- Coordinar y planificar la promoción, publicidad y ventas de paquetes turísticos para la hostería
- Sondar de manera informal el mercado y la competencia
- Elaborar planes y cronogramas para los turistas que llegan a la hostería
- Diseñar y coordinar nuevos entretenimientos para la hostería

EL PROGRAMA DE MARKETING

Al realizar un programa de marketing se debe tener en cuenta las necesidades del mercado, su manera de distribución, el precio final, la publicidad y promoción, y el costo del desarrollo para llegar a beneficio buscado, así como las variables controlables y no controlables

Cuadro 2.17: Mix de Marketing

Producto	Plaza	Promoción	Precio
Calidad Estilo Marca Empaque Tamaños Servicios Garantías Utilidades	Canales Coberturas Localización Inventario Transporte	Publicidad Venta personal Promoción de ventas	Precio de lista Descuentos Concesión Período de pago Condiciones de crédito

Realizado por: Karla Daniela Vaca

La hostería funciona gracias a la venta, como apoyo a ésta es necesario contar con planes operativos de mercadeo que permitan dar a conocer de los servicio al mercado, mismas que son vitales debido a si no hay ventas, no hay utilidades, no hay rendimientos para el inversionista, no hay salario ni empleo. Toda empresa, con ánimo de lucro, vive de lo que vende, ya sea una multinacional o un pequeño productor.

La hostería “Costa de Oro”, no ha llevado a cabo investigaciones de mercado formales que permitan conocer el comportamiento de turistas nacionales y extranjeros en la zona. No se maneja con un marketing mix que permita realizar lanzamiento de nuevos servicios, promociones o descuentos en paquetes turísticos. Además, no cuenta con un presupuesto para publicidad y marketing, debido a que se consideran otro tipo de prioridades, generando una debilidad para la hostería “Costa de Oro”

2.4.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.4.6.1 MATRIZ RESUMEN DE FACTORES FODA

FODA son las siglas de una herramienta administrativa analítica que le permite a toda empresa contar con la información necesaria para fortalecer sus aspectos positivos y corregir los negativos.

Esta matriz se enfoca en detectar y analizar cada una de las variables que hacen de una compañía un éxito o un desastre. Así detallan dos tipos de ambientes, el interno y el externo. Dentro del ambiente interno se encuentran las Fortalezas y Debilidades; mientras que en el ambiente externo se hace hincapié en las Oportunidades y Amenazas que afectan directamente al giro del negocio.

Cuadro 2.18: Matriz de Resumen FODA Hostería “Costa de Oro”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Se encuentra ubicada a 20 minutos del ingreso a la provincia de Esmeraldas.	Alto índice de ingreso de extranjeros a Ecuador.
Tiene una ubicación estratégica ya que se encuentra a pocos metros de la playa y malecón	Generación de fuentes de trabajo
Cuenta con una vía de acceso lastrada, iluminada y en buenas condiciones	Buena relación con los proveedores , ffacilidad de pago y acceso a crédito, que permite manejar mayor liquidez por flujos de caja
Personal capacitado y calificado con cultura de servicio	Disponibilidad de servicios básicos en el sector
Habitaciones e instalaciones confortables.	Atractivos turísticos a actividades recreacionales
Mantiene un buen clima laboral dentro de la empresa	Se encuentra en una zona altamente hotelera cuyos competidores son grandes en al industria y por sus sistema de servicio el nuestro puede ofrecer un ambiente diferente, familiar y natural
Los salarios son valorados tomando en cuenta el cargo que el personal ocupa.	Convenios con operadoras de turismo nacionales e internacionales
Tiene un sistema de incentivo por desempeño a sus trabajadores con bonos compensatorios	Ampliar al cobertura del mercado nacional e internacional

DEBILIDADES	AMENAZAS
Carece de un plan de marketing	Inestabilidad política.
No cuenta con suficiente personal para atender todas las áreas.	Contaminación de medio ambiente y pérdida de biodiversidad
No tiene buena planificación de los paquetes turísticos y suficientes recursos para actividades recreacionales (paseos, cuadrones y motos acuáticas.)	Dispone de únicos proveedores para ciertos insumos.
No cuenta con equipos completos para prácticas diversiones en el mar depende de los proveedores de cuadrones, motos acuáticas, lanchas, los mismos que son alquilados previamente.	Alto índice de desempleo y subempleo lo que aumenta la delincuencia en el sector y crea inseguridad hacia los potenciales clientes
No mantiene relaciones con organizaciones internacionales.	La competencia tiene estándares de servicio y personal altamente capacitado
No tiene suficientes habitaciones para alojar a grupos grandes de turistas.	
No cuenta con un proceso adecuado y formal de RRHH y por ende de un reglamento interno	
Carece de un sistema adecuado financiero – contable	
Falta coordinación entre las ventas de los vendedores free lance	
Insuficiente capital de trabajo	

Fuente: Investigación

Realizado por: Karla Daniela Vaca

Una vez obtenido el análisis FODA de la hostería “Costa de Oro”, se pueden proceder a dar puntaje a cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para que, de esta manera, se pueda conocer la situación actual de la empresa.

2.4.6.2 MATRIZ DE ATRACTIVO DEL MERCADO - POSICIÓN DEL NEGOCIO

La matriz Interna Externa ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. Se registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes y sus significados estratégicos son:

1. **Las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II ó IV pueden ser “crezca y desarróllese”.** Constituye la situación ideal para las empresas (Alto, Fuerte) ya que se posee una fuerte situación interna y existen oportunidades relevantes en el entorno. Se debe asignar recursos para aprovechar las oportunidades existentes.
2. **Las divisiones que se puedan ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias “resista”.** Implica que existe una situación promedio al interior de la empresa y que el entorno en ocasiones ofrece oportunidades y amenazas. Aquí las

empresas deben asignar recursos de manera selectiva, ya que éste método un tanto defensivo ayuda a conservar la posición actual en el mercado porque genera efectivo para otras unidades de negocio.

3. **Una receta corriente por aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII o IX es “cosecha o elimine”.** La cosecha implica no asignar grandes recursos frescos sino reducir gastos para maximizar las utilidades que queden; mientras que el reducir o eliminar consiste en no asignar ningún recurso sino que se debe eliminar el portafolio vendiéndolas o cambiándolas.

Para el siguiente análisis se tomarán en cuenta aquellos factores relevantes para el mejoramiento de la hostería “Costa de Oro”. Para ello se utilizará la siguiente escala:

ESCALA DE CALIFICACIÓN

EVALUACIÓN INTERNA	
FACTOR	ESCALA DE CALIFICACION
Fortaleza Importante	4
Fortaleza Baja	3
Debilidad Importante	2
Debilidad Baja	1

EVALUACIÓN EXTERNA	
FACTOR	ESCALA DE CALIFICACION
Oportunidad Importante	4
Oportunidad Baja	3
Amenaza Importante	2
Amenaza Baja	1

NIVEL DE IMPORTANCIA	
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

Cuadro 2.19: Matriz de Evaluación de Factores Internos Fortalezas – Debilidades

ORD	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		CALIF	% RELAT	PUNTA
		CLASIF	PTOS			
	AMBIENTE INTERNO					
FORTALEZAS						
1	Se encuentra ubicada a 20 minutos del ingreso a la provincia de Esmeraldas.	M	3	3	0,04	0,12
2	Tiene una ubicación estratégica ya que se encuentra a pocos metros de la playa y malecón	A	5	4	0,06	0,26
3	Cuenta con una vía de acceso lastrada, iluminada y en buenas condiciones	A	5	3	0,06	0,19
4	Personal capacitado y calificado con cultura de servicio	A	5	3	0,06	0,19
5	Habitaciones e instalaciones confortables.	A	5	3	0,06	0,19
6	Mantiene un buen clima laboral dentro de la empresa	A	5	3	0,06	0,19
7	Tiene un sistema de incentivo por desempeño a sus trabajadores con bonos compensatorios	A	5	3	0,06	0,19
8	Los salarios son valorados tomando en cuenta el cargo	M	3	3	0,04	0,12
9	Practicas de deportes y actividades de recreación	A	5	3	0,06	0,19
DEBILIDADES						
1	Carece de un plan estratégico de marketing	A	5	2	0,06	0,13
2	No cuenta con suficiente personal para atender todas las áreas.	M	3	2	0,04	0,08
3	No tiene buena planificación de los paquetes	M	3	2	0,04	0,08
4	No cuenta con equipos completos para prácticas diversiones en la playa depende de los proveedores de cuadrones, motos acuáticas, lanchas, los mismos que son alquilados previamente.	A	5	2	0,06	0,13
5	No mantiene relaciones con organizaciones instituciones nacionales ni internacionales	B	1	2	0,01	0,03
6	No tiene suficientes habitaciones para alojar a grupos grandes de turistas.	M	3	2	0,04	0,08
7	No cuenta con un proceso adecuado y formal de RRHH y por ende de un reglamento interno	M	3	2	0,04	0,08
8	Carece de un sistema adecuado financiero – contable	A	3	2	0,04	0,08
10	Falta coordinación entre las ventas de los vendedores free lance	A	5	3	0,06	0,19
11	Insuficiente capital de trabajo	A	5	2	0,06	0,13
	TOTAL		77	49	1,00	2,66

Fuente: Investigación

Realizado por: Karla Daniela Vaca.

Cuadro 2.20: Matriz de Evaluación de Factores Internos Oportunidades – Amenaza

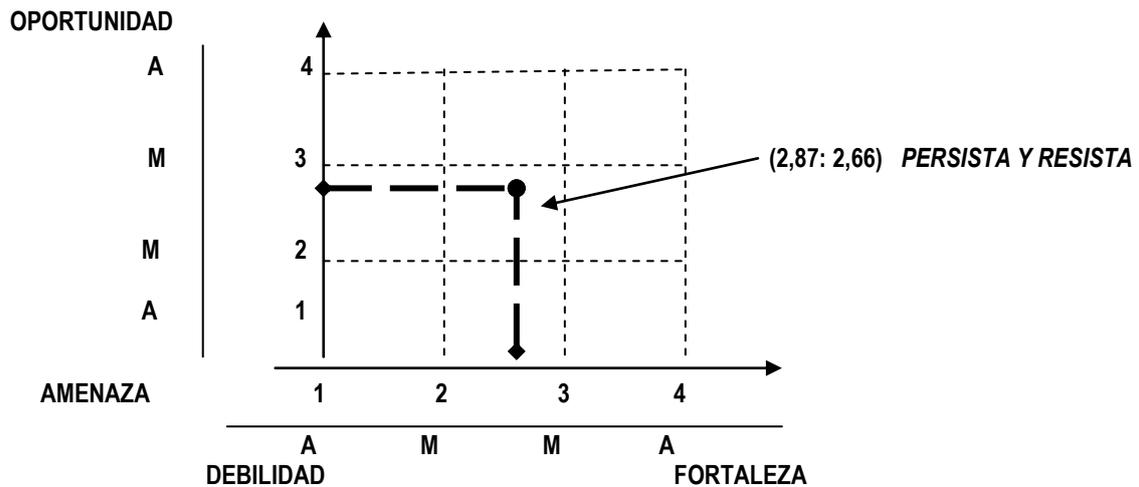
ORD	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		CALIF	% RELAT	PUNTAJE
		CLASIF	PTOS			
	AMBIENTE EXTERNO					
OPORTUNIDADES						
1	Alto índice de ingreso de extranjeros a Ecuador.	A	5	0,06	0,13	0,06
2	Generación de fuentes de trabajo	M	2	0,06	0,13	0,06
3	Buena relación con los proveedores que le permite manejar mayor liquidez por flujos de	A	4	0,10	0,29	0,10
4	Disponibilidad de servicios básicos en el sector	M	3	0,10	0,29	0,10
5	Atractivos turísticos a actividades recreacionales	A	5	0,13	0,52	0,13
6	Se encuentra en una zona altamente hotelera cuyos competidores son grandes en al industria y por sus sistema de serbio el nuestro pude ofrecer un ambiente diferente, familiar y natural	A	5	0,13	0,52	0,13
7	Convenios con operadoras de turismo nacionales e internacionales	A	5	0,10	0,29	0,10
8	Ampliar al cobertura del mercado nacional e internacional	A	4	0,03	0,03	0,03
AMENAZAS						
1	Inestabilidad política.	M	3	3	0,10	0,29
2	Contaminación de medio ambiente y pérdida de biodiversidad	A	5	3	0,10	0,29
3	Dispone de únicos proveedores para ciertos insumos.	M	3	1	0,03	0,03
4	Alto índice de desempleo y subempleo lo que aumenta la delincuencia en el sector y crea inseguridad hacia los potenciales clientes	A	3	1	0,03	0,03
5	La competencia tiene estándares de servicio y personal altamente capacitado	M	3	1	0,03	0,03
	TOTAL		50	31	1	2,87

Fuente: Investigación

Realizado por: Karla Daniela Vaca.

Se puede observar a continuación que en base a la calificación obtenida la situación de la hostería se ubicara en la ordenada y abscisa es de: 2,87: 2,66; es decir se ubica en el Cuadrante V, donde existe una situación promedio al interior de la empresa y que el entorno en ocasiones ofrece oportunidades y amenazas, la hostería deberá asignar recursos selectivamente.

Grafico 2.4: Matriz de Posición del Negocio.



2.4.6.2.1 INFORME DEL DIAGNÓSTICO

Una vez obtenido el punto donde se ubica la hostería “Costa de Oro”, se puede observar que se encuentra en el “V” cuadrante de Persista y Resista. Es decir que su situación interna está con mayores debilidades, debido a que tiene apenas 3 años de operación y necesita obtener mayor organización en sus áreas y enfoque al marketing.

En cuanto a la situación externa, la hostería “Costa de Oro” se encuentra con mayores Oportunidades sobre Amenazas, debido a que la demanda interna y externa de turistas, solicita servicios de alojamiento en los principales costas del Ecuador, en este caso la playa de Tonsupa es uno de los principales destinos turísticos tanto nacionales como internacionales donde su excelencia en el servicio y su valor agregado hacen que esta sea un gran oportunidad de crecimiento.

Las Oportunidades ayudarán a que aquellas debilidades se conviertan en fortalezas de la hostería “Costa de Oro” y se pueda lograr mayor éxito a corto plazo.

2.4.6.3 AREAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICAS

2.4.6.3.1 ÁREAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICAS OFENSIVAS

En este análisis se confrontan las fortalezas y oportunidades y determinan el grado de incidencia de esta comparación hacia la empresa. Esto permite establecer políticas donde lo que se busca es valerse de las oportunidades para aprovechar las fortalezas.

Cuadro 2.21: Áreas de Iniciativa Estratégicas Ofensivas

Fortalezas		Oportunidades								TOTAL
		A	B	C	D	E	F	G	H	
1	Se encuentra ubicada a 20 minutos del ingreso a la provincia de Esmeraldas.	5	1	3	5	5	5	3	5	32
2	Tiene una ubicación estratégica ya que se encuentra a pocos metros de la playa y malecón	5	3	3	5	5	5	3	5	34
3	Cuenta con una vía de acceso lastrada, iluminada y en buenas condiciones	5	3	3	5	5	5	3	3	32
4	Personal capacitado y calificado con cultura de servicio	5	5	3	3	5	5	3	5	34
5	Habitaciones e instalaciones confortables.	5	3	3	5	5	5	1	3	30
6	Mantiene un buen clima laboral dentro de la empresa	1	5	3	3	3	5	1	3	24
7	Tiene un sistema de incentivo por desempeño a sus trabajadores con bonos compensatorios	1	5	1	1	1	1	1	3	14
8	Los salarios son valorados tomando en cuenta el cargo	1	5	1	1	3	2	1	1	15
9	Prácticas de deportes y actividades de recreación	5	5	1	5	5	2	3	3	29
TOTAL		33	35	21	33	37	35	19	31	

Realizado por: Karla Daniela Vaca.

Fuente: Investigación

- A. Alto índice de ingreso de extranjeros a Ecuador.
- B. Generación de fuentes de trabajo
- C. Buena relación con los proveedores que le permite manejar mayor liquidez por flujos de
- D. Disponibilidad de servicios básicos en el sector
- E. Atractivos turísticos a actividades recreacionales
- F. Se encuentra en una zona altamente hotelera cuyos competidores son grandes en al industria y por sus sistema de serbio el nuestro pude ofrecer un ambiente diferente, familiar y natural
- G. Convenios con operadoras de turismo nacionales e internacionales
- H. Ampliar al cobertura del mercado nacional e internacional

Se puede observar que una de las fortalezas más relevantes es la ubicación estratégica al estar a pocos minutos de la provincia de Esmeraldas y su cercanía al mar, así como contar con personal que tiene una cultura de servicio.

Otra fortaleza que podemos identificar y aprovecharla es la vía de acceso a la hostería, ya que permite a los huéspedes movilizarse desde y hacia la hostería desde la carretera principal,

Otra de las fortalezas que posee la hostería "Costa de Oro" es contar con actividades de recreación y diversión contratadas en la misma hostería. La calidad y cultura del servicio marcan la diferenciación frente a su competencia, que permite el desarrollo y crecimiento de la hostería "Costa de Oro".

Finalmente en cuanto a las fortalezas que se han planteado en la matriz de áreas de iniciativa estratégica está fortalecer la cultura de servicio entre los trabajadores de la hostería y ofrecer un servicio de calidad total garantizado a sus huéspedes.

En lo referente a las oportunidades que debemos aprovechar es encontrarse en una zona altamente hotelera cuyos competidores son grandes en la industria y por su sistema de servicio el nuestro puede ofrecer un ambiente recreacional, familiar y natural.

Otra oportunidad que debemos aprovechar es la oferta de actividades recreacionales diferentes que la hostería puede ofrecer además de la práctica de deportes en la playa y paseos turísticos de la región.

En conclusión, las fortalezas y oportunidades que tiene a favor deben ser reforzadas y continuamente actualizadas, desarrollando planes y acciones innovadoras que permitan generar mayor participación en el mercado y aumentar los rendimientos de la hostería.

2.4.6.3.2 ÁREAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS

Esta matriz establece el nivel de impacto de acuerdo a cómo las debilidades se hacen más graves junto a las amenazas que se presentan. Se realizan con el fin de determinar objetivos para reducir o eliminar aspectos negativos de la organización.

Cuadro 2.22: Áreas de Iniciativa Estratégicas Defensivas

	Debilidades	Amenazas					TOTAL
		A	B	C	D	E	
1	Carece de un plan estratégico de marketing	1	4	4	4	5	18
2	No cuenta con suficiente personal para atender todas las áreas.	1	1	1	4	5	12
3	No tiene buena planificación de los paquetes	3	1	1	3	5	13
4	No cuenta con equipos completos para prácticas diversiones en la playa depende de los proveedores de cuadrones, motos acuáticas, lanchas, los mismos que son alquilados previamente.	1	3	1	3	3	11
5	No mantiene relaciones con organizaciones instituciones nacionales ni internacionales.	5	2	1	3	4	15
6	No tiene suficientes habitaciones para alojar a grupos grandes de turistas.	1	1	1	1	4	8
7	No cuenta con un proceso adecuado y formal de RRHH y un reglamento interno	2	1	1	3	5	12
8	Carece de un sistema adecuado financiero – contable	2	1	1	3	5	12
10	Falta coordinación entre las ventas de los vendedores free lance	1	1	1	3	3	9
11	Insuficiente capital de trabajo	4	1	3	1	5	14
TOTAL		22	17	16	29	48	

Realizado por: Karla Daniela Vaca.

- A. Inestabilidad política.
- B. Contaminación de medio ambiente y pérdida de biodiversidad
- C. Dispone de únicos proveedores para ciertos insumos.
- D. Alto índice de desempleo y subempleo lo que aumenta la delincuencia en el sector y crea inseguridad hacia los potenciales clientes
- E. La competencia tiene estándares de servicio y personal altamente capacitado

En cuanto a las áreas de iniciativa estratégicas defensivas, se debe tomar en cuenta que la mayor debilidad es carecer de un plan de marketing que permita identificar estrategias para obtener mayor rentabilidad, participación en el mercado, demanda de turistas nacionales y extranjeros, etc.

La hostería actualmente no cuenta con convenios con instituciones internacionales ni nacionales, por lo que su crecimiento está supereditado al mercado y promoción local, pero podríamos aprovechar esta debilidad para potencializarla, mejorando la comunicación y desarrollando convenios con organismos locales e internacionales para buscar un mayor crecimiento en el mercado.

Finalmente en lo referente a las debilidades de la hostería, es no tener un sistema formal administrativo, financiero y de Recursos Humanos que le permita medir el desempeño y los resultados de los recursos y así mismo evaluarlos para una mejora continua.

En cuanto a la amenaza más relevante se encuentra la competencia con servicio de calidad y personal competente. Es por esta razón que la hostería "Costa de Oro" debe crear estrategias para crear valor agregado en el servicio.

Otra de las amenazas que tiene la hostería está constituida por un factor macroeconómico como lo es el desempleo, que afecta en dos vías a la hostería, en primer lugar un alto índice de desempleo afecta en el tema de la seguridad por el aumento de la delincuencia en el sector y en segundo lugar afecta en el tema de clientes, ya que al incrementarse el desempleo el mercado se contrae y disminuye el número de turistas a la provincia y por ende se reduce el número de huéspedes hacia la hostería.

Finalmente en cuanto a las debilidades y amenazas que se han planteado en esta matriz de áreas de iniciativa estratégica defensivas para la hostería "Costa de Oro" es importante minimizar al máximo su influencia en la hostería para que los efectos no contrasten con las acciones y estrategias que se plantearán en el presente trabajo.

2.4.6.4 DETERMINACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Cuadro 2.23: Cuadro de Depuración de Objetivos y Estrategias para la Hostería “Costa de Oro”

ORD	PROYECTO	OBJETIVO DEL PROYECTO	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
1	Desarrollar nuevos paquetes turísticos	Desarrollar una cadena de servicios relacionados para el cliente (transporte, movilización, recreación y aventura)	X		
		Incrementar la demanda de clientes extranjeros		X	
		Implementar nuevas actividades y servicios turísticos		X	
2	Desarrollar un plan de convenio interinstitucionales	Aumentar la productividad de los agentes de ventas	X		
		Desarrollar convenios con gremios colegiados, asociaciones, agencias y operadores de turismo		X	
		Desarrollar una imagen Turística - Hotelera de la hostería			X
3	Diseñar un proceso de control en las áreas de Servicio	Desarrollo de un plan de capacitación al personal en Atención al cliente y Calidad en el Servicio	X		
		Desarrollar y motivar una cultura de servicio		X	
		Desarrollar la provisión de servicio garantizado - Calidad Total			X
4	Desarrollar un plan de reciclaje y cuidado ambiental	Desarrollar un plan de reciclaje en el Hotel	X		
		Disminuir a través de una campaña de concientización la contaminación por desperdicios y basura		X	
		Implementar con el sector hotelero de la zona un plan de manejo adecuado y tratamiento de desperdicios			X
5	Fortalecer la practica de deportes alternativos	Mantener la diferenciación y el valor agregado en el servicio de la Hostería	X		
		Incorporar al servicio de hospedaje el servicio de uso de maquinas y equipos para practicas deportes alternativos		X	
		Adquisición de equipos propios para la practica de deportes alternativos		X	X
6	Ampliar y Mejorar la infraestructura física	Mantener y mejorar continuamente el ambiente armónico y confortable de la hostería de acuerdo a las expectativas y necesidades de los visitantes	X		
		Ampliar las instalaciones y dotar de áreas de juegos y diversión		X	
7	Desarrollar un plan publicitario	Dar a conocer a través de medios masivos publicitarios información acerca de la hostería	X		
		Lograr cierto nivel de posicionamiento en el mercado nacional		X	
		Desarrollar eventos y auspicios propios de la hostería			X

Fuente: Investigación

Realizado por: Karla Daniela Vaca

2.4.7 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL PARA LA HOSTERÍA “COSTA DE ORO”.

2.4.7.1 PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Un Plan Estratégico es el documento más importante que debe redactar la empresa. En él se explica hacia dónde se quiere ir y lo más importante cómo se llegará. Debe ser una herramienta creada por los directivos que utilizarán para esta tarea la información brindada por diferentes Departamentos o áreas de la organización.

Hay que tener en claro de que cualquier Plan Estratégico, a medida que se va implementando, necesita de ciertos ajustes, por lo que debe estar sometido a revisiones constantes, fundamentalmente de manos del grupo que lo creó.

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, en el macroentorno y el microentorno. El macroentorno y el microentorno contienen fuerzas que interactúan en forma dinámica, por lo tanto el proceso estratégico es dinámico.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

La estrategia empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir un derrotero a la empresa. Es el marco de referencia que delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar las actividades y los propósitos de las diversas áreas de la empresa, y del personal en particular, al señalarle los alcances, las limitaciones y las prioridades del quehacer empresarial y su incidencia en las actividades de cada uno.²³

La elaboración del Plan Estratégico Empresarial debe ser, en lo posible, breve, espontánea, creativa. Un proceso de elaboración del Plan que tome varios meses conducirá sobre todo a

²³ <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/estrategia.htm>

acciones de tipo operativo, al desarrollo de proyectos específicos, tal vez diluyendo la óptica del gran contorno para perderse en especificidades y retornar así al día a día con todas sus debilidades.

Finalmente, se debe señalar que la elaboración del Plan Estratégico Empresarial es conveniente para el manejo organizado y coherente de las Tecnologías de la empresa requiere para el apoyo de sus operaciones en el presente y el futuro.

2.4.7.2 PROPUESTA DE NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se proponen las siguientes declaraciones:

VISION:

**V
I
S
I
O
N**

Para el año 2012 la hostería "Costa de Oro", será una empresa líder en el negocio del hospedaje cómodo, divertido y relajante, en la parroquia de Tonsupa y con la proyección de ampliar la línea de servicios. Siempre guiándonos de los principios fundamentales para el éxito como son la capacidad, honestidad, fidelidad, competitividad y calidad de los procesos y servicios, creando un especial interés en la conservación del medio ambiente y ayuda a la comunidad.

Se puede concluir que la visión de la hostería "Costa de Oro" está principalmente enfocada en ser pionera en el negocio de turismo natural con todo un cluster al servicio del Turista en Tonsupa, aplicando correctamente los principios fundamentales y ofreciendo un valor agregado para alcanzar el éxito.

MISION:

**M
I
S
I
O
N**

Ofrecer calidad en los servicios de restaurante, alojamiento y recreación, aprovechando el crecimiento del sector turístico en el Ecuador, creando una filosofía de protección al medio ambiente y ayuda a la comunidad, brindando estabilidad a nuestros trabajadores y generando una rentabilidad razonable a nuestros accionistas

Se puede concluir que la misión de la hostería “Costa de Oro” está principalmente enfocada a la calidad, ofreciendo servicios de alojamiento, restaurante y recreación a todos sus visitantes, implantando una cultura de servicio y satisfacción total hacia nuestros clientes.

PRINCIPIOS Y VALORES:

Para la hostería “Costa de Oro”, la formulación de sus Principios y Valores, y el dar a conocer a todos los miembros de la organización, permitirá una interacción de todos cada uno de sus miembros en un solo pensamiento, lo que facilitara el logro de los objetivos establecidos.

VALORES

VALORES	DEFINICIÓN
HONESTIDAD	Procurando cumplir con todas las obligaciones contraídas con los clientes, empleados, proveedores y la comunidad en general.
RESPONSABILIDAD	Poner atención y cuidado a todos los procesos que se realizan en la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.
CONFIANZA	Dar a los empleados emponderamiento suficiente para que puedan tomar decisiones en el momento en que se las requiera.

Fuente: Investigación

Realizado por: Karla Daniela Vaca

PRINCIPIOS

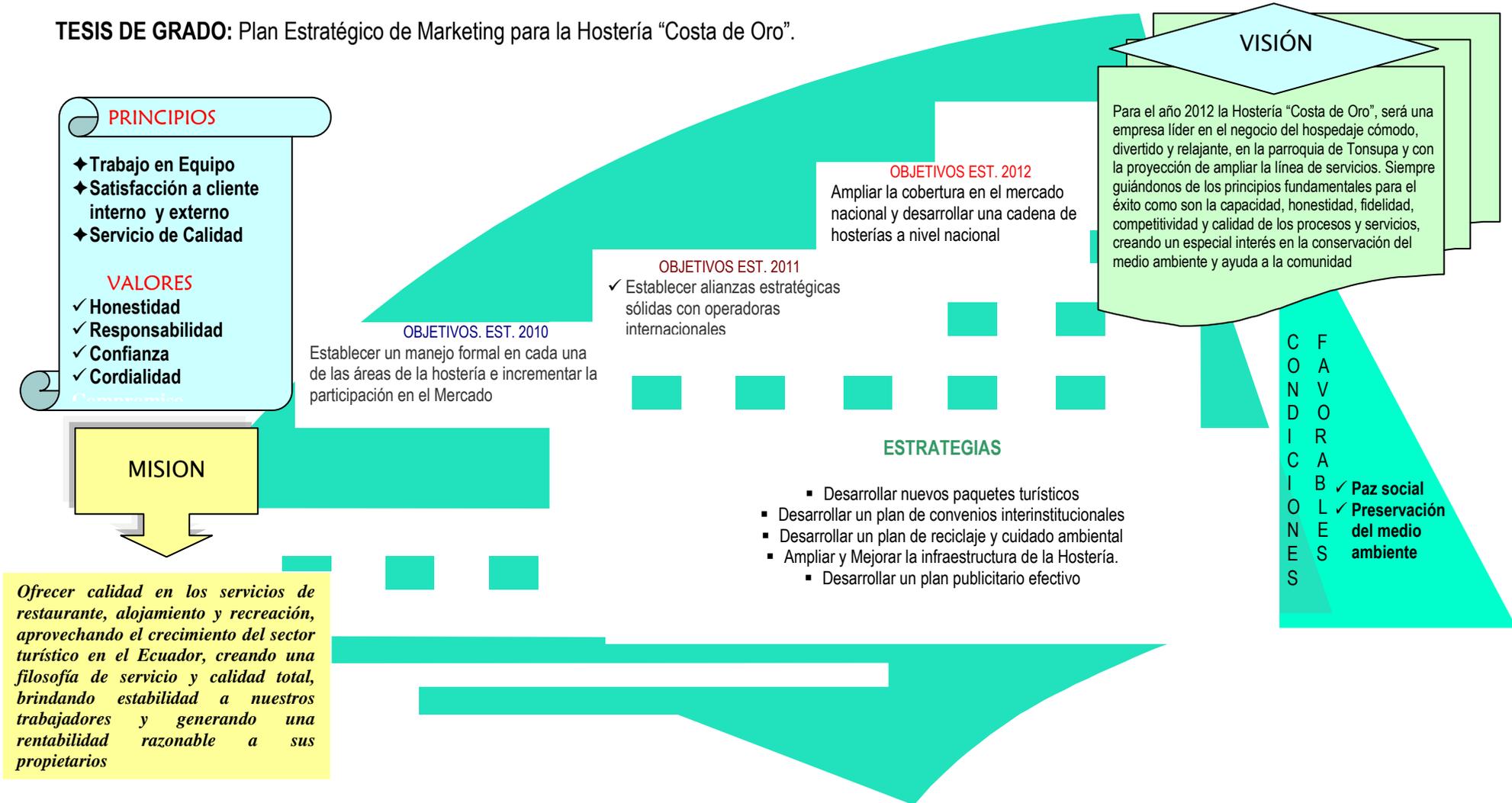
PRINCIPIOS
Ser competitivos haciendo buen uso de los recursos que dispone la empresa, es decir siendo eficaces y eficientes en todos los procesos.
Trabajo en equipo que permita que los empleados ayuden a encontrar soluciones a los problemas de la empresa, de esta forma trabajar para alcanzar el objetivo común que es cumplir con la filosofía empresarial.
Buscar siempre la satisfacción del cliente interno y externo, buscar superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo valores agregados a nuestros servicios.
Ofrecer a los clientes un servicio de calidad, es decir, trabajar con agilidad, con buen ánimo, limpieza, honestidad.

Fuente: Investigación

Realizado por: Karla Daniela Vaca

2.4.7.3 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA “COSTA DE ORO” 2012

TESIS DE GRADO: Plan Estratégico de Marketing para la Hostería “Costa de Oro”.



Fuente: Investigación
Realizado por: Karla Daniela Vaca