

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA



TEMA:

“LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE
LA EMPRESA “HOTEL FLORIDA” DE LA CIUDAD DE AMBATO”

**Informe De Investigación Previo A La Obtención
Del Título De Ingeniera En Finanzas**

AUTOR: Ana Priscila Zumbana Quinapanta

TUTOR: Dr. Luis Marcelo Mantilla Falcón Mg.

AMBATO – ECUADOR

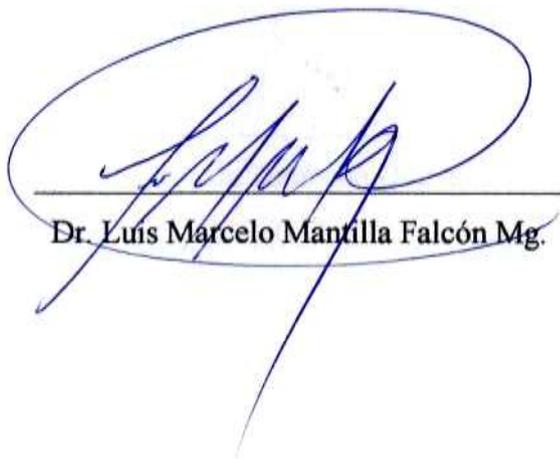
2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Luis Marcelo Mantilla Falcón, con cédula de ciudadanía N° 050164852-1, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA 'HOTEL FLORIDA' DE LA CIUDAD DE AMBATO” desarrollado por Ana Priscila Zumbana Quinapanta, estudiante de la Carrera de Finanzas, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, considero que el informe investigativo se encuentra listo para la evaluación de conformidad con el Art. 15 del Capítulo II Sistema Tutorial, del Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo del 2014

EL TUTOR



Dr. Luis Marcelo Mantilla Falcón Mg.

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Ana Priscila Zumbana Quinapanta, con cédula de ciudadanía N° 180460577-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: “LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA HOTEL FLORIDA DE LA CIUDAD DE AMBATO”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, Marzo del 2014

AUTORA



Ana Priscila Zumbana Quinapanta
C.C.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE FINANZAS
APROBACIÓN DOCENTES CALIFICADORES

Los suscritos Docentes Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: “LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA HOTEL FLORIDA DE LA CIUDAD DE AMBATO”, presentado por la estudiante Ana Priscila Zumbana Quinapanta, de acuerdo al Art. 15 del Reglamento de Graduación para obtener el título Terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato; por lo que remite el presente trabajo para uso y custodia en las dependencias de la Facultad y la Universidad.

Ambato, Octubre del 2014

Para constancia firma


Dra. Caroline Galarza
DOCENTE CALIFICADOR


Ing. Ana Ortega
DOCENTE CALIFICADOR


Eco. Diego Proaño
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que hicieron posible la presentación del actual trabajo de investigación, en primer lugar a Dios por haberme dado la fuerza suficiente para poder culminar con mi carrera educativa, a mis padres por ser el apoyo incondicional en cada momento que sentí decaer, a mis hermanos por extenderme las experiencias de sus vidas y no dejar que yo caiga en las mismas, por cada consejo y todo el amor que han sabido brindarme en cada situación de mi vida, a mis sobrinos por ser la fuerza que me motiva a seguir adelante al Dr. Marcelo Mantilla que sin ayuda esta investigación no hubiera sido posible y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por ser la forjadora de personas con valores y conocimientos.

DEDICATORIA

Con justo orgullo dedico mi trabajo a mis padres que han sabido ser un ejemplo en mi vida de constancia perseverancia trabajo y humildad, a mis 7 hermanos especialmente a Luis y Moni que en todo momento actuaron como segundos padres siendo un reflejo de amor desinteresado y mucho apoyo, a mis hermanas Jey y Pame que con toda su paciencia, cariño y bondad hicieron de mí una mejor persona a Diego, David y Santy por toda su paciencia y a mis sobrinos que son el motor de mi vida para seguir cumpliendo cada una de mis metas.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES	Pág.
Portada.....	i
Aprobación del Tutor	ii
Autoría del Proyecto de Investigación	iii
Aprobación Docentes Calificadores.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria	vi
Índice General	vii
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Gráficos	xi
Índice de Tablas	xii
Índice de Figuras	xiii
Índice de Ficha Técnica	xiv
Índice de Flujograma.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Abstract	xvi
Introducción	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.1.1. Macro Contextualización	3
1.2.1.2. Meso Contextualización.....	6
1.2.1.3. Micro Contextualización.....	8
1.2.2. Análisis Crítico.....	10
1.2.3. Prognosis	13
1.2.4. Formulación del Problema	14

1.2.5. Interrogantes.....	14
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación.....	15
1.3. Justificación.....	15
1.4. Objetivos	16
1.4.1. Generales.....	16
1.4.2. Específicos	16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	17
2.2. Fundamentación Filosófica	24
2.3. Fundamentación Legal	27
2.4. Categorías Fundamentales	29
2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente.....	32
2.4.2. Marco Conceptual Variable Dependiente	39
2.5. Hipótesis.....	62
2.6. Señalamiento de Variable Independiente y Dependiente.....	62

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la Investigación	63
3.2 Modalidad Básica de la Investigación.....	64
3.3 Nivel o Tipo de Investigación	65
3.4 Población y Muestra.....	66
3.5 Operacionalización de las Variables	67
3.6 Recolección de Información	71
3.6.1 Plan para la Recolección de Información.....	71
3.7 Plan de Procesamiento de la Información	73
3.7.1 Plan de Análisis de Interpretación de Datos	74

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados.....	75
4.2. Interpretación de Resultados	89
4.3. Verificación de Hipótesis	91

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	94
5.2. Recomendaciones.....	96

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos.....	99
6.1.1. Título de la Propuesta.....	99
6.1.2. Institución Ejecutora	99
6.1.3. Beneficiarios	99
6.1.4. Ubicación de la Empresa.....	100
6.1.5. Tiempo estimado para la Ejecución	100
6.1.6. Equipo Técnico Responsable	100
6.1.7. Costo de la Propuesta.....	100
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	101
6.3. Justificación.....	103
6.4. Objetivos	105
6.4.1. Objetivo General	105
6.4.2. Objetivos Específicos.....	105
6.5. Análisis de la Factibilidad.....	105
6.6. Fundamentación Teórica.....	107
6.6.1. Cadena de Valor.....	107
6.7. Metodología Modelo Operativo	114
6.8. Administración.....	174
6.9. Previsión de la Evaluación	186

Bibliografía	187
Anexos.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No. 2. 1 Diferenciación entre cadena productiva y cadena de valor	40
Cuadro No. 3. 1 Cadena de Valor	69
Cuadro No. 3. 2 Rentabilidad.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1. 1 Árbol de problemas	10
Gráfico No. 2. 1 Red de categorías conceptuales.....	29
Gráfico No. 2. 2 Constelación de las Ideas: Variable Independiente.....	30
Gráfico No. 2. 3 Constelacion de las Ideas: Variable Dependiente	31
Gráfico No. 4. 1 Logística Interna	77
Gráfico No. 4. 2 Operaciones (Producción).....	78
Gráfico No. 4. 3 Marketing y Ventas	79
Gráfico No. 4. 4 Servicio Postventa.....	80
Gráfico No. 4. 5 Desarrollo de Tecnologías	81
Gráfico No. 4. 6 Desarrollo de Recursos Humanos	82
Gráfico No. 4. 7 Rentabilidad Económica -Financiera	83
Gráfico No. 4. 8 Componentes que generan rentabilidad	84
Gráfico No. 4. 9 Factores que afectan la Rentabilidad	85
Gráfico No. 4. 10 Estrategias de Rentabilidad.....	86
Gráfico No. 4. 11 Cadena de Valor.....	87
Gráfico No. 4. 12 Rentabilidad	88
Gráfico No. 6. 1 Representación del concepto de Cadena De Valor	109
Gráfico No. 6. 2 Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor	111
Gráfico No. 6. 3 Modelo De Las 5 Fuerzas Simplificado.....	113
Gráfico No. 6. 4 Modelo de la cadena de valor de Michael Porter.....	115
Gráfico No. 6. 5 Tipos De Procesos de la Cadena de Valor	116
Gráfico No. 6. 6 Diferencia entre logística interna y logística externa.....	121
Gráfico No. 6. 7 Servicio Post-Venta.....	151

Gráfico No. 6. 8 Proceso de selección	157
Gráfico No. 6. 9 Simbología del Diagrama de flujo	158
Gráfico No. 6. 10 Cadena de Valor para la empresa “Hotel Florida”	174

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 4. 1 Logística interna.....	77
Tabla No. 4. 2 Operaciones (Producción).....	78
Tabla No. 4. 3 Marketing y Ventas	79
Tabla No. 4. 4 Servicio Postventa.....	80
Tabla No. 4. 5 Desarrollo de tecnologías	81
Tabla No. 4. 6 Desarrollo de Recursos Humanos	82
Tabla No. 4. 7 Rentabilidad Financiera-Económica	83
Tabla No. 4. 8 Componentes que generan rentabilidad	84
Tabla No. 4. 9 Factores que afectan la rentabilidad.....	85
Tabla No. 4. 10 Estrategias de rentabilidad	86
Tabla No. 4. 11 Cadena de Valor.....	87
Tabla No. 4. 12 Rentabilidad	88
Tabla No. 4. 13 Presentación de los datos de la lista de verificación (check list) 92	92
Tabla No. 6. 1 Costo de la propuesta	100
Tabla No. 6. 2 PEST “Hotel Florida”	126
Tabla No. 6. 3 Competidores directos de la empresa “Hotel Florida”	128
Tabla No. 6. 4 Estrategias “Hotel Florida”	137
Tabla No. 6. 5 Herramienta CAME	138
Tabla No. 6. 6 Estrategia de desarrollo FO	139
Tabla No. 6. 7 Estrategia de crecimiento FA	140
Tabla No. 6. 8 Estrategia de mantenimiento DO	141
Tabla No. 6. 9 Estrategia de sobrevivencia DA	142
Tabla No. 6. 10 Estrategia de Ventas	143
Tabla No. 6. 11 Estrategia para el Servicio Posventa	144
Tabla No. 6. 12 Estrategia publicitaria.....	145

Tabla No. 6. 13 Astucia Diferenciadora.....	146
Tabla No. 6. 14 Estrategia en Alimentación	146
Tabla No. 6. 15 Estrategia de diferenciación	147
Tabla No. 6. 16 Estrategia de optimización de espacios.....	148
Tabla No. 6. 17 Tipos de Control de Marketing	149
Tabla No. 6. 18 Planta-Instalaciones y Equipamiento del “Hotel Florida”	153
Tabla No. 6. 19 Existencias de Bodegas del “Hotel Florida”	154
Tabla No. 6. 20 Control de Existencias de Bodegas del “Hotel Florida”	155
Tabla No. 6. 21 Aspectos tecnológicos	162
Tabla No. 6. 22 Aparatos disponibles del “Hotel Florida”	164
Tabla No. 6. 23 Las Tics en la Cadena de Valor.....	165
Tabla No. 6. 24 Proyección de ingresos cuenta Caja-Bancos.....	175
Tabla No. 6. 25 Ingreso Económico por el servicio de Hospedaje año 2013	176
Tabla No. 6. 26 Ingreso Proyectado al 2014 por Hospedaje.....	176
Tabla No. 6. 27 Ingreso Económico por el servicio de restaurante para el 2013	177
Tabla No. 6. 28 Ingreso proyectado por el servicio de restaurante para el 2014	177
Tabla No. 6. 29 Ingreso Eventos Sociales en el año 2013	178
Tabla No. 6. 30 Ingreso proyectado por eventos sociales al 2014.....	179
Tabla No. 6. 31 Crecimiento de los servicios Hoteleros para el 2014.....	179
Tabla No. 6. 32 Análisis cuenta Activos Realizables	181
Tabla No. 6. 33 Proyección para la cuenta Inventarios.....	182
Tabla No. 6. 34 Análisis Económico	183
Tabla No. 6. 35 Índices Financieros.....	183
Tabla No. 6. 36 Previsión de la evaluación del “Hotel Florida”	186

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 2. 1 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.....	36
Figura No. 2. 2 Flujos de la cadena de valor.....	42

ÍNDICE DE FICHA TÉCNICA

	Pág.
Ficha Técnica No. 6. 1 Proceso de Selección de RRHH	159
Ficha Técnica No. 6. 2 Proceso de Selección de RRHH	160
Ficha Técnica No. 6. 3 Formación de los RRHH	161

ÍNDICE DE FLUJOGRAMA

	Pág.
Flujograma No. 6. 1 Proceso de logística de la empresa “Hotel Florida”	169
Flujograma No. 6. 2 Proceso de alojamiento	170
Flujograma No. 6. 3 Proceso de recepción de eventos sociales.....	171
Flujograma No. 6. 4 Proceso de lavandería	172
Flujograma No. 6. 5 Proceso de restaurante	173

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE FINANZAS

TEMA:

“LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE
LA EMPRESA HOTEL FLORIDA DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTOR: Ana Priscila Zumbana Quinapanta

TUTOR: Dr. Luis Marcelo Mantilla Falcón Mg.

FECHA: Marzo-2014

RESUMEN EJECUTIVO

Este es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto que se ha realizado en las inmediaciones del “Hotel Florida” de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, dedicada a la prestación de servicios hoteleros como hospedaje, alimentación servicio de eventos sociales dentro y fuera de las instalaciones. Tomando como punto de partida el actual escenario donde innegablemente todas las empresas son competitivas o están en búsqueda de obtener una ventaja comparativa frente a su competencia, es de suma importancia que la empresa en mención implemente a su plan de trabajo una estrategia que le permita fortalecer sus procesos con el fin de mejorar cada uno de ellos logrando optimizar los mismos. Al realizar un análisis previo se concluyó que la mejor estrategia a emplear es la fundamentada por Michael Porter que es la Cadena de Valor, que tiene como fin brindar soporte a cada actividad que se realiza en el proceso de entrega del servicio haciéndolo eficiente y eficaz optimizando los recursos que se utilizan en el mismo como el tiempo, dinero y el recurso humano permitiendo dar cumplimiento al objetivo de la propuesta que es mejorar la rentabilidad del Hotel, para lo cual se ejecutó una investigación documental y de campo basado en la aplicación de un check list realizada a la alta gerencia y al departamento contable, gracias a esta herramienta se pudo obtener información relevante para conocer la realidad de la organización. Evidentemente con los datos conseguidos se logró efectuar un análisis detallado que permitió conocer más sobre la problemática en estudio generando conclusiones y recomendaciones valiosas para la elaboración de la propuesta y plantear alternativas de solución.

Descriptor: Cadena de valor, rentabilidad, Hotel Florida.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE FINANZAS

THEME:

"VALUE CHAIN AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF THE COMPANY" HOTEL FLORIDA "CITY AMBATO"

AUTHOR: Ana Priscila Zumbana Quinapanta

TUTOR: Dr. Luis Marcelo Mantilla Falcón Mg.

DATE: March 2014

ABSTRACT

This is a brief analysis of the most important aspects of the project that has been conducted in the vicinity of "Hotel Florida " city of Ambato Tungurahua province , dedicated to the provision of hotel services such as lodging, food service and social events within offsite . Taking as starting point the current scenario where all companies are undeniably competitive or are seeking to obtain a comparative advantage over its competition, is paramount that the company implement its work plan references a strategy to strengthen him their processes in order to improve each thus optimizing the same . When a previous analysis concluded that the best strategy to employ is based on Michael Porter 's Value Chain , which aims to provide support to each activity performed in the process of service delivery making efficient and effective I optimando resources that are used in the same as the time, money and human resources to implement the enabling objective of the proposal is to improve the profitability of the Hotel, which is run for documentary research and field -based implementation of a check list on senior management and the accounting department , thanks to this tool could be obtained relevant to know the reality of the organization information. Obviously with the obtained data it was possible to carry out a detailed analysis that allowed us to know more about the problem under study generated valuable findings and recommendations for the development of the proposal and suggest alternative solutions.

Key Words: Value chain, profitability, Hotel Florida.

INTRODUCCIÓN

HOTEL FLORIDA es una empresa ecuatoriana de carácter familiar situado en la Provincia de Tungurahua de la ciudad de Ambato, ubicado en las calle Miraflores, frente al colegio La Inmaculada, esta empresa ha surgido día a día gracias al excelente trato que brinda a cada uno de sus cliente haciéndolos sentir “*como estar en casa*”.

En nuestro país la economía en estos últimos 5 años ha permanecido estable no obstante en el mundo se han venido dando cambios radicales en economías como la de Europa que de manera directa ha cambiado la calidad de varias familias es necesario entonces, que las empresas sepan llevar de una manera adecuada sus vidas comerciales y tomar buenas decisiones que les ayuden en su desarrollo, utilizando de una manera eficiente y eficaz los recursos que éstas presentan.

Es por ello que es de suma importancia implantar estrategias que permitan a una empresa salir adelante en un entorno cambiante, fijando las bases de cada movimiento que se desarrolla en la actividad comercial para buscar minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La cadena de valor representa una visión integral del ciclo económico, financiero y productivo de una empresa desde la consecución de los insumos materiales y humanos hasta la venta o prestación del servicio, logrando su recaudo financiero. El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene como objetivo proponer una reestructuración de la cadena de valor con el fin de mejorar la rentabilidad en la empresa HOTEL FLORIDA.

De manera general, la investigación se ha organizado en cinco capítulos.

En el Capítulo I, se lleva a cabo el planteamiento y formulación del problema, que incluye el análisis crítico, pronosis, desarrollo de preguntas directrices; así como la justificación y establecimiento de los objetivos del proyecto, en el que luego de

contextualizar el problema de estudio, se justifica y se trazan los objetivos generales y específicos para la realización de la investigación.

El Capítulo II denominado Marco Teórico y conceptual, donde se realiza una investigación bibliográfica el cual incluye la revisión de los antecedentes investigativos, el establecimiento de la fundamentación filosófica y legal; y el desarrollo del marco conceptual de las variables con el fin de establecer la hipótesis de investigación.

En el Capítulo III, se detalla la Metodología a ser aplicada, la determinación de la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la operacionalización de las variables y el plan a utilizarse para la recolección y análisis de la información obtenida.

En el Capítulo IV, denominado Análisis e Interpretación de Resultados una vez recopilado la información se procede a tabular, graficar y analizar la misma permitiendo la verificación o el rechazo de la hipótesis planteada previamente. Finalmente, en el Capítulo V, se redactan las conclusiones en base a los resultados obtenidos, y se establecen recomendaciones que contribuyan a la mejora de la problemática en estudio.

En el Capítulo VI, se detalla la propuesta que es sin duda alguna es el eje principal del proyecto debido a que en esta se presenta la solución al problema planteado, con sus respectivos datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación científico-técnica que es la parte teórica en la cual se fundamenta la propuesta y la metodología que es el desarrollo de la propuesta, esta debe ser única y aplicable a la empresa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación

“La cadena de valor como factor determinante en la rentabilidad del Hotel Florida de la ciudad de Ambato.”

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro contextualización

A nivel mundial se debe entender que el significado de lograr obtener la rentabilidad deseada de algún ente financiero no involucra solamente el esfuerzo del empresario que realiza día a día, para poder obtener una mayor rentabilidad frente a la competencia, es necesario, que en todo el proceso, los involucrados del mismo se sientan parte de ellos, ejecuten su trabajo sabiendo que es necesario que cumplan todos los parámetros que requiere la realización de cada actividad, logrando de esta manera el cumplimiento de las expectativas del cliente.

“Se requieren condiciones que no dependen de ellos para poder hacer que produzcan más y de mejor manera, que generen aumentos en cuanto a plaza, mercado y que se posicionen de una manera que obtengan mayor ventaja competitiva que la competencia. Son muchos los retos a los que las empresas

deben enfrentarse hoy en día. No basta sólo con hacer las cosas bien, es necesario ser excelentes. La creciente competitividad y los fenómenos de globalización a los cuales nos enfrentamos en la actualidad, exigen de las empresas respuestas cada vez más eficientes, procesos y estrategias que les permitan sobrevivir y crecer en un mundo en continuo cambio, en el cual el cliente es quien asume cada vez más el poder de negociación y quien al final define el éxito o fracaso de todo el engranaje empresarial que se encuentra tras la fabricación de un producto” (Sánchez Gómez, 2008)

Los procesos asociativos entre mejor puedan generar una mayor rentabilidad para las empresas, sobre todo si ellas mismas las proponen pueden ser muy efectivas.

Sin embargo, estos esfuerzos pueden ser insuficientes si otras condiciones del entorno no se prestan para colaborar en beneficio de todos los implicados y optan por neutralizar estas acciones.

De ahí la importancia de entender el carácter sistémico del desarrollo empresarial a través del estudio de la cadena de valor debido a que este conlleva al desarrollo e integra las actividades, logrando reducir el costo y poder mejorar paulatinamente más que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

En la actualidad las cadenas de valor se refieren a los eslabones de la producción, transformación y distribución de un producto o servicio, factores que influyen drásticamente en la calidad del mismo y por consiguiente en la rentabilidad del ente económico.

“Se requiere trabajar desde la perspectiva de la demanda, realizar un mapeo de actores logrando así identificar capacidades e intereses de cada uno de estos. Al realizar un estudio minucioso de cada uno de los involucrados podremos mejorar en cuanto a calidad, competitividad y rentabilidad” (Nieto, 2010)

Como claro ejemplo se puede citar a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO (2011) con su proyecto “La incorporación de la Agricultura Familiar en las Cadenas de Valor” que mediante el estudio de las cadenas de valor, desarrollan conjuntamente con el establecimiento de Programas de Adquisición de Alimentos de la agricultura familiar, programas articulados con el gobierno de protección social, lo que requiere la gestión de mercados con una mayor participación del Estado. Estos programas han logrado dinamizar y fortalecer el desarrollo de cadenas vinculadas a la agricultura familiar para lograr obtener mayor rentabilidad en su desempeño laboral.

“El desarrollo de las cadenas de valor debe de construirse como parte del desarrollo integral de los territorios y en estrecha relación con todos los actores que en él intervienen; entre los cuales, los gobiernos locales se convierten en uno de los actores claves del proceso. Dentro de este marco, las alianzas estratégicas entre las organizaciones sociales, gobiernos locales, instituciones públicas, privadas y otros actores, son esenciales para generar sinergias en el desarrollo de las cadenas en los territorios. De esta forma, se podrán desarrollar las condiciones para avanzar en los cambios necesarios para una nueva gestión del desarrollo local”. (FAO, 2011)

Por tanto la inserción de cadenas que generen valor contribuye, aumentar y mejorar la distribución del ingreso en áreas rurales, mejorar el intercambio de información, actualizar la transferencia de tecnología, desarrollar los conocimientos empresariales y facilitar la entrega de requerimientos de la demanda aumentando los niveles de competitividad de los diferentes actores involucrados en el proceso.

“Las cadenas de valor deberían incorporarse como el elemento fundamental en la definición del entorno del sistema de innovación, con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas para el sector y/o rubro específico. Además esta definición reconoce que dependiendo de su nivel de articulación y funcionamiento, un grupo de actores en un eslabón tendrá más o menos incidencia directa en los otros

eslabones de la cadena. Cada eslabón funciona realmente como un mecanismo interactivo en doble vía, es como una especie de sensor inteligente que capta esas señales del entorno y reacciona desencadenando cambios”. (Hans G.P. & Torero, 2009)

En resumen, las descripciones de las cadenas de valor van desde el productor hasta el consumidor final, debido a que en la actualidad lo importante es satisfacer la demanda y no generar oferta sin demanda.

“Sin embargo, a nivel de pequeños productores en economías en desarrollo, es importante considerar el nivel de satisfacción de las necesidades básicas para poder determinar el eje motor de las cadenas de valor. Por lo tanto, el estudio de la gobernabilidad debe ser diferenciado por cada eslabón de la cadena y no buscar una dirección global de la misma. Las cadenas en general presentan flujos de información, productos y recursos financieros estos son dependientes del sitio donde se encuentre cada actor en la cadena y de las relaciones de poder que este tenga dentro del proceso.” (Zúñiga Arias, 2010)

1.2.1.2. Meso contextualización

En la provincia de Tungurahua existe un elevado número de empresas y cada una de ellas intenta plasmarse en el mercado, obtener mayor rentabilidad optimizando recursos sin que la calidad del producto o servicio se vea afectada, pero cada vez el escenario para desenvolverse muestra más exigencias en cuanto al proceso, lo cual obliga a actuaciones de desarrollo desde los diferentes sistemas productivos locales. Las empresas que adquieren actitudes pro-activas son las que logran obtener una rentabilidad que asegure que con el transcurrir del tiempo van a poder sobrevivir y crecer al enorme cambio que se suscita en estos tiempos.

“Son las empresas las que generan las ventajas competitivas en los mercados internacionales, cuando consiguen incrementar la productividad de los recursos que emplean, entre los cuales se encuentra la fuerza de trabajo. Así pues, la suma

de las productividades de todas las empresas de un país, deriva en la productividad del mismo, lo que determina la competitividad y permite aumentar el nivel de vida de los ciudadanos”. (Proyectos de Tesis.com, 2009)

Estudiar los elementos básicos de la estrategia competitiva de las empresas, destacando los escenarios de una cadena de valor, así como los factores determinantes de las ventajas competitivas de territorios y regiones ayudarán a que el proceso productivo genere mayor competitividad por lo tanto la rentabilidad también se verá afectada.

Es así como Romero (2009) en su proyecto “Pymes y cadenas de valor globales” plasma el propósito de la misma el cual es profundizar en la inserción de las Pymes en dichas cadenas como estrategia de desarrollo a la luz de las aportaciones teóricas y de los resultados empíricos disponibles.

El análisis de las cadenas de valor se orienta al estudio de las relaciones entre distintas empresas que participan en cadenas de valor fragmentadas en la doble dimensión funcional y espacial. De este modo, no interesa la organización y coordinación de las funciones internalizadas dentro de las empresas, sino la coordinación y las relaciones entre los distintos agentes –grandes empresas multinacionales, Pymes locales, etcétera– que conforman la cadenas de valor de un bien o servicio determinado. (Romero, 2009)

Concluyendo se puede deducir que cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor. (La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva, 2007)

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las

actividades de una empresa para un sector determinado.

“Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva sin embargo, están estrechamente relacionadas, y pueden ser solamente comprendidas en el contexto de la cadena de unidad de negocios” (La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva, 2007)

1.2.1.3. Micro contextualización

En la ciudad de Ambato, se está produciendo un incremento de la competencia, entre establecimientos hoteleros que están aplicando en forma generalizada, estrategias de internacionalización y posicionamiento en el mercado meta.

En ese escenario, la competitividad de los hoteles, se verá fortalecida con el estudio de una cadena de valor para la obtención de resultados económicos positivos, esto es, la consecución de mayor rentabilidad, en el ámbito en el cual se desenvuelve, ofertando la prestación de un servicio de calidad personalizado y la búsqueda de mejoramiento continuo.

Existen varios negocios que se dedican a brindar servicios hoteleros, entre estos se destaca la empresa “Hotel Florida”, siendo los socios fundadores, la Sra. Rosa Sevilla y en la actualidad su Gerente General la Sra. Cecilia de Sevilla.

Sus operaciones las realiza en las calles Av. Miraflores, donde además se brindan servicios de eventos sociales dentro y fuera de la ciudad.

Como punto de partida se ha elegido aplicar el mapeo de cadena de valor a la empresa dedicada al servicio hotelero “Hotel Florida”, con la finalidad de conocer el proceso productivo a detalle y todas sus cadenas de valor, para de esta manera identificar los problemas y/o desperdicios que presenta.

Actualmente, los hoteleros se encuentran en un dilema de decidir entre cantidad, o calidad lo que significa producir a precios bajos para atraer turismo de masas, o calidad, mediante la diferenciación y la especialización. La decisión a tomar, además, debe tener en cuenta que los turistas han cambiado sus tendencias, ahora están más habituados a viajar y son más experimentados; el sector hotelero ha crecido de una manera que cada vez es más difícil obtener una ventaja competitiva debido a que cada empresa quiere obtener mayor rentabilidad por lo que sus procesos son mejorados a partir de experiencias propias o estudios que mejoran la rentabilidad sin dejar a un lado la calidad del proceso, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación depende de todas aquellas actividades discretas que se desarrolla en la empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

Con respecto a las operaciones de la empresa “Hotel Florida” al ser un proveedor de servicios, la Cadena de Valor empieza por la infraestructura de la empresa, los recursos humanos, el abastecimiento y finalmente con el desarrollo tecnológico, empezando por segmentar el mercado, investigarlo y fortalecer la generación de valor en cada una de las estaciones señaladas, para que los clientes actuales estrechen la relación con la compañía y ésta a la vez incremente sus clientes potenciales.

1.2.2. Análisis Crítico

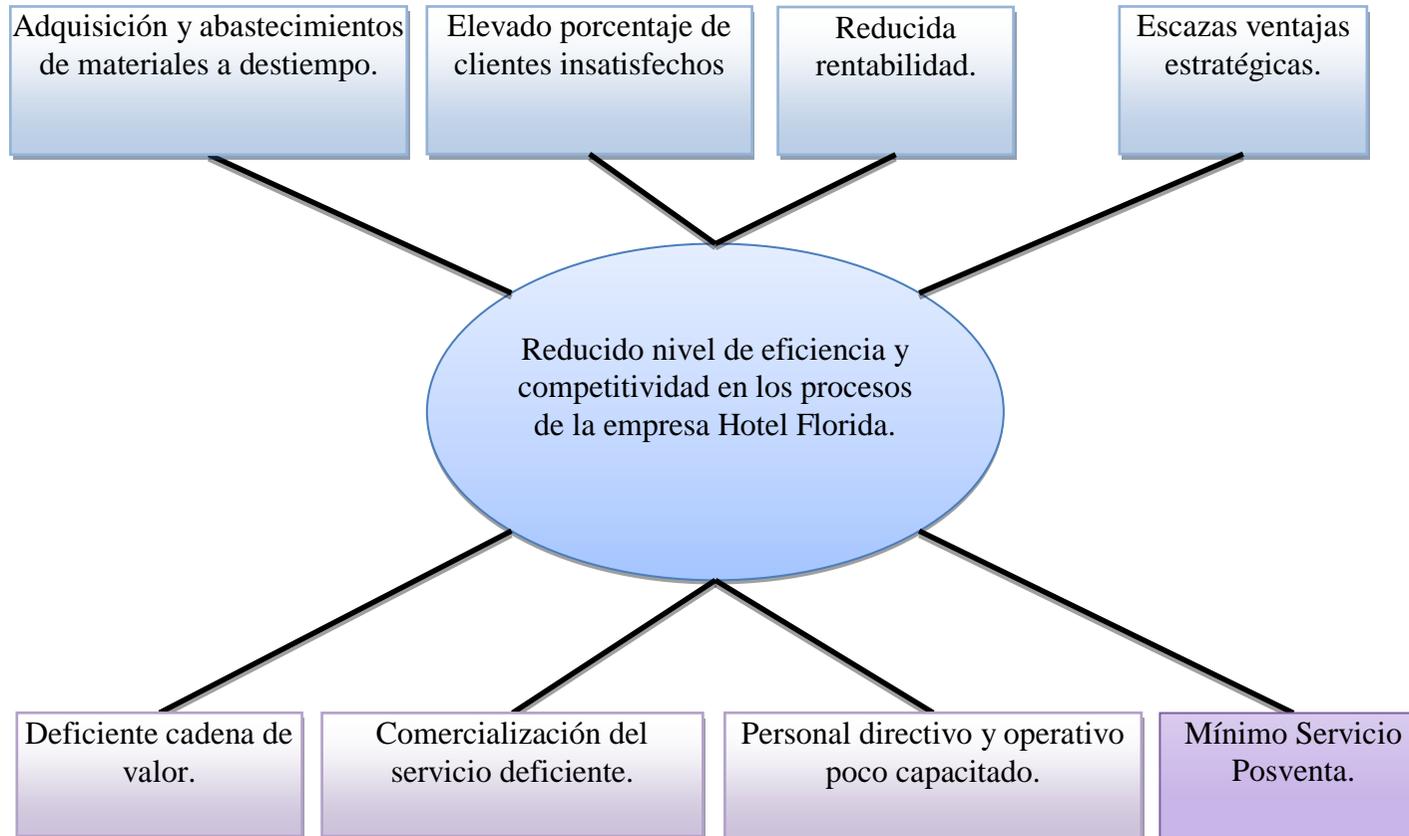


Gráfico No. 1. 1 Árbol de problemas
Elaborado por: Priscila Zumbana

Para dar explicación al gráfico 1.1. Se debe tomar en cuenta el problema central debido a que de este se derivan sus causas y sus efectos.

Para tener una mejor visión de lo que acontece dentro de la organización, es necesario realizar un análisis puertas adentro, para conocer cuáles son las causas y sus respectivos efectos que permitan formular el problema.

Entre las causas principales se han establecido cuatro, y tienen que ver con la deficiente cadena de valor que se aplica en las actividades de la empresa, la comercialización de los servicios, las habilidades del personal y el servicio posventa que la compañía brinda.

La primera causa se refiere a una débil cadena de valor que existe en la empresa, ésta a su vez conlleva a la realización de varias actividades que no están siendo encaminadas como deberían, entre estas podemos citar a:

La logística externa, se refiere al aprovisionamiento de productos, su almacenamiento y la gestión de pedidos, y como se ven afectados cuando existe un aumento en los costos, lo que repercute directamente en los precios de venta de los servicios ofertados a los clientes, provocando que los clientes recurran a servicios similares.

La logística a nivel empresarial ha sido definida para la gestión organizacional como la técnica encaminadas a analizar y optimizar los flujos de materiales, con el adecuado soporte de información para mantener la trazabilidad de los productos/servicios, eliminando aquellas actividades que no añaden valor a los mismos, y a través de la gestión efectiva de la logística se logrará la diferenciación de las empresas frente a la competencia, es por esta circunstancia que se debe poner mucho énfasis en este punto ya que puede ser clave en la obtención de los objetivos de una empresa.

Hoy en un entorno globalizado y frente a la necesidad de colocar en tiempos menores y en forma efectiva los productos/servicios en manos de los clientes, la gestión logística ha ingresado en el "cuadro titular" de la gestión empresarial y es considerada como una variable esencial en el proceso de generación de valor y en la estrategia de penetración / captación de nuevos mercados.

La segunda, comprende todas las técnicas que se utilizan en el proceso de venta, que se podrían definir como inadecuadas, pues el marketing adoptado por la empresa es muy similar a las utilizadas por la competencia, de esta manera no se brinda un valor agregado en esta actividad a cada cliente, por lo que no se logra la fidelización de los mismos y en consecuencia la cartera de clientes fijos no se incrementa.

La tercera, tiene que ver con el personal de ventas, debido a que son ellos la imagen de todo ente económico, del trato que los colaboradores brinden a cada cliente dependerá la obtención de la venta.

La cuarta, se refiere al servicio postventa que realiza la empresa, la cual se aplica de manera inadecuada para los intereses del "Hotel Florida" pues al no realizar un proceso complementario de seguimiento al cliente, se genera poco retorno de los mismos, y por lo tanto, una pérdida de clientes para la empresa.

Como es bien sabido, el crecimiento económico se debe a que cada empresa realiza estudios en diversas etapas sucesivas de su negocio caracterizadas por diferentes maneras de percibir la situación actual del mismo pudiendo mejorar la calidad del servicio.

Un factor determinante para que existan estudios de cadena de valor que aporten de una manera benéfica para la empresa es el contar con el personal adecuado, capacitado que conozca las bases para estos estudios siendo de gran aporte para el desarrollo tanto de las empresas como la del sector hotelero.

Al querer implantar en cualquier empresa algún estudio que contribuya a elevar su rentabilidad, es necesario contar con la colaboración de los involucrados debido a que de esta manera se puede realizar el estudio de manera eficiente y optimizando los recursos, para poder generar mayores estrategias competitivas que la competencia.

En la actualidad en la ciudad de Ambato, el éxito de la empresa hotelera se basa, en gran medida, en la operatividad y efectividad de su capital humano, por lo que su personal se convierte en un ingrediente clave para la consecución de sus objetivos. El Hotel Florida al ser una empresa turística se ve en la necesidad de incrementar estrategias de servicio al cliente, tomando en cuenta que el talento humano, juega un papel decisivo, pues los servicios se materializan a través de ellos, en muchos casos trabajan en contacto directo con el cliente y éste requiere de buena comunicación, relación y servicio directo, que solo un empleado puede ofrecer; por ello, el Hotel Florida pretende llevar a cabo la gestión del estudio de la cadena de valor para obtener mejor ventaja competitiva y acrecentar la rentabilidad de la empresa.

1.2.3. Prognosis

La empresa “Hotel Florida cuenta con reconocimiento a nivel local como una empresa seria y responsable. Sin embargo, podría posicionarse como líder en la prestación de servicio de hospedaje y eventos sociales, no sólo a nivel local sino también a nivel provincial y nacional.

Para conseguir lo planteado, se debería poner empeño en generar valor para el cliente, en cada uno de los procesos que la empresa lleva a cabo, así también optimizar los recursos para obtener liderazgo en costos y diferenciación de la competencia como ventajas competitivas sobre el resto de empresas y negocios que se dedican a realizar actividades similares.

“La segmentación de mercados vista como un hecho práctico, real y fundamental

para las empresas de la actualidad, sería una herramienta muy útil para entender mejor a los clientes, apuntar hacia un mercado objetivo y corresponder a la fidelidad de los clientes actuales. De no aceptar lo que propone en el siguiente trabajo de investigación, se estaría perdiendo una buena oportunidad de ganar participación en el mercado, dinamismo en los procesos internos y capacidad de adaptarse a los cambios” (Erazo, 2012).

El estudio de la Cadena de Valor en el “Hotel Florida” es un paso ambicioso hacia la integración productiva y la promoción comercial conjunta para mejorar la competitividad. Este enfoque contempla los procesos a lo largo de toda la cadena productiva, desde la producción primaria, los procesos de transformación y comercialización hasta el consumidor final; y permite analizar oportunidades para el aprovechamiento de las ventajas comparativas.

Esta estrategia al no ser tomada en cuenta puede generar una disminución de la rentabilidad que se han propuesto obtenerla en el actual periodo económico, en consecuencia, no es sólo un tema de estudio, es la capacidad de orientar los productos y los procesos de producción hacia estándares globales tomando en cuenta las variables.

Al no poder generar ventajas comparativas la empresa se quedará estancada y no podrá surgir o aumentar su producción debido a que en estos tiempos cada empresa quiere liderar en el mercado y buscar la manera de hacerlo.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cuál es el factor determinante entre la cadena de valor y la rentabilidad, en el “Hotel Florida.”?

1.2.5. Interrogantes

¿Cómo se mide el impacto de la cadena de valor en la rentabilidad?

¿Cuáles son los procesos que se deben desarrollar para mejorar la cadena de valor en la empresa “Hotel Florida.?”

¿Qué alternativa de solución es la más adecuada para incrementar la rentabilidad a través de la implementación de una cadena de valor?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Finanzas

Área: Gestión Administrativa

Aspecto: Cadena de valor-Rentabilidad

Temporal: Período comprendido de Julio a Diciembre del 2013

Espacial: La presente investigación se realizó en la empresa legalmente constituida “Hotel Florida” ubicado en la calle Miraflores ciudad de Ambato provincia de Tungurahua de la República del Ecuador.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es necesario realizar un modelo de cadena de valor basado en los estudios de Porter en la empresa, ya que actualmente se necesita de un funcionamiento más eficaz, al estar en un ambiente competitivo es indispensable reducir los costos de los recursos y mejorar la calidad de los productos. Al trabajar con un modelo de cadena de valor propio y que refleje la realidad de la empresa de una manera ordenada y basado en principios universales de la administración moderna, ayudará a la reducción de costos de operación, permitiendo mejorar la rentabilidad de la empresa.

El presente trabajo de investigación se realiza con el fin de obtener un aporte importante en el conocimiento de nuevas técnicas y metodologías para realizar un proyecto, pues se convierte en la aplicación de todo el aprendizaje obtenido a lo largo de la carrera de Finanzas complementado con criterios actuales en la elaboración de tesis que ayudarán a obtener excelentes resultados.

Los beneficiarios serán la empresa “Hotel Florida”, sus colaboradores, los clientes actuales así como los clientes potenciales, y por supuesto, la colectividad ambateña.

Como autora del proyecto, el interés más grande que se tiene, es el de corresponder con toda la capacidad, conocimiento y esfuerzo a la organización que ha abierto sus puertas para poder realizar el presente trabajo de investigación, así también demostrar las habilidades y competencias obtenidas en la carrera.

Cabe mencionar que se cuenta con todos los recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos así como tiempo completo y disponibilidad.

La presente información es pertinente porque es necesario mejorar y controlar los procesos para optimizar la producción, utilizando de la mejor manera los recursos sin muchos desperdicios por lo que el modelo de Porter aportará de gran manera para dar solución al problema.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Generales

- Determinar la influencia de la Cadena de Valor en la mejora de la rentabilidad de la empresa “Hotel Florida” de la ciudad de Ambato, para la elaboración de estrategias destinadas al fortalecimiento de cada uno de los procesos.

1.4.2. Específicos

- Evaluar una alternativa de solución para el crecimiento de la rentabilidad y mejoramiento de la cadena de valor para el “Hotel Florida” de la ciudad de Ambato.
- Identificar los procesos que se deben desarrollar en la cadena de valor de la empresa en mención a fin de optimizar cada uno de ellos.
- Implementar una cadena de valor con el fin de reducir costos y mejorar la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Hallar antecedentes investigativos relacionados al tema de tesis, ha sido una tarea difícil, pues no se encuentran trabajos de investigación que tengan que ver con el estudio de cadenas de valor que se apliquen para mejorar la rentabilidad de las empresas. Sin embargo, existen trabajos, documentos, tesis. etc. que guardan algún nexo con el tema a tratar.

Para Picado Vanegas (2010) en su trabajo “La cadena de valor de raíces y tubérculos en la zona norte de Nicaragua”. La pretensión central ha sido conocer la influencia de esta cadena de valor, sobre los actores en cada eslabón, desde la producción hasta la comercialización, encontrándonos que la competitividad del territorio está sujeta no sólo a la existencia de empresas, organizaciones e instituciones, sino al capital social que se configura partiendo de la unidad productiva de la familia rural, hasta las más complejas expresiones asociativas.

La investigación de Picado Vanegas (2010) promete un mejor enfoque de este estudio brindando una propuesta que pretende comprender los procesos productivos vinculados a las cadenas de valor y su relación con la rentabilidad de la empresa “Hotel Florida” analizando a cada uno de los actores sociales y las implicaciones que se van derivando en la estructura sistémica de la cadena de valor.

En el trabajo investigativo de Acosta (2012) sobre “La Cadena de Valor de la empresa SAIT S.A. y su influencia en el segmento de mercado” se planteó como objetivos: a) Analizar las causas de pérdida de participación en el segmento de mercado de la empresa SAIT Samaniego Iturralde S.A. b) Identificar los procesos que se deben desarrollar para mejorar la gestión de la Cadena de Valor y c) Proponer un mejoramiento de la Cadena de Valor a través de un Plan de Marketing para tener una mayor participación en el segmento de mercado de la empresa.

El autor se apoya en la técnica de la encuesta para la recolección de la información aplicando un cuestionario de 14 preguntas debidamente formuladas que le permitieron abordar las variables sobre cadena de valor y segmento de mercado.

Los datos fueron tabulados, procesados y analizados estadísticamente mediante el uso del estadígrafo del ji cuadrado para verificar la hipótesis. Con este análisis el autor formula, entre otras, las siguientes conclusiones; a) Los clientes se ocupan laboralmente, y se destacan los que dirigen su propio negocio así como los que ofrecen servicios profesionales. b) Los ingresos de los clientes fluctúan por encima del promedio. c) Las prioridades de los clientes al momento de adquirir neumáticos, son el precio y la calidad, en segundo plano están la seguridad y la marca de los mismos. d) El servicio técnico es requerido mayoritariamente una o dos veces al año. e) La compra de productos y servicios tienen características variadas, la mayor parte de los encuestados perciben agilidad en la misma, pero una parte importante no. f) Los precios tienen la característica de ser altos en la mente del comprador. g) La apreciación sobre la infraestructura en general es definida como adecuada. h) La comparación que hacen los clientes a los productos y servicios que ofrece la empresa con los de la competencia, muestra que cerca de la mitad los percibe como similares, y un porcentaje menor los encuentra superiores. i) Los medios de comunicación por los cuales se ha difundido la información de la empresa son la prensa y la publicidad exterior. Pero la forma en que se ha conocido mayoritariamente la empresa es a través de la

recomendación entre clientes. j) La verificación de la hipótesis realizada mediante la prueba Ji cuadrado ha establecido relaciones entre las preguntas de la encuesta y se ha podido aceptar la hipótesis alterna.

Las mismas que ayudarán en la toma de decisiones en cuanto a los parámetros que se va a tomar en consideración para la realización del cuestionario de la presente investigación.

En el trabajo investigativo de Nuñez Ruiz (2012) sobre “La ventaja competitiva y su incidencia en las ventas de la empresa Krystell jeans del cantón Pelileo” se planteó como objetivos: a) Diagnosticar las características de las prendas que produce la empresa Krystell Jeans del Cantón Pelileo. b) Analizar las diferentes técnicas y diseños de la competencia. c) Proponer la aplicación de una ventaja competitiva basada en diferenciación de los productos ofrecidos por la empresa Krystell Jeans a fin de aumentar las ventas. El autor se apoya en la técnica de la encuesta para la recolección de la información aplicando un cuestionario de 12 preguntas debidamente formuladas que le permitieron abordar las variables: ventaja competitiva y ventas.

Los datos fueron tabulados, procesados y analizados estadísticamente mediante el uso del estadígrafo del ji cuadrado para verificar la hipótesis. Con este análisis el autor formula, entre otras, las siguientes conclusiones; a) La empresa Krystell Jean no tiene procesos controlados, lo que origina una fuga de costos, afectando al producto terminado en su precio de venta. b) La tecnología que la empresa utiliza actualmente le da una desventaja competitiva a la empresa, tomando en cuenta que el sector textil es un sector muy competido a nivel nacional como las importaciones de productos extranjeros a menor precio. c) La empresa Krystell Jean no maneja adecuadamente su mercado, tienen malas prácticas en cuanto a información requerida de los clientes, lo que no le permite tomar decisiones inteligentes para captar más ventas del mercado. d) La empresa no cuenta con diseños de moda lo que le pone en desventaja con sus competidores. e) La empresa no cuenta con una diferenciación en sus productos, desde que inició sus

actividades ha mantenido una operación estandarizada con canales de distribución directos y poca capacitación a su personal.

El trabajo de Nuñez Ruiz (2012) permitirá obtener una guía en cuanto a la toma de decisiones de los parámetros que deben ser considerados en el estudio de la cadena de valor para que esta tenga un impacto elevado y positivo para la empresa “Hotel Florida”.

En el trabajo investigativo de Silva Orellana (2012) sobre “Estrategias competitivas y su incidencia en los créditos financieros en la cooperativa de ahorro y crédito indígena Sac. Ltda., en la ciudad de Ambato durante el año 2011” se planteó como objetivos: a) Identificar las exigencias y expectativas que tienen los socios, empleando una investigación de campo, con el propósito de determinar los niveles de insatisfacción en la entrega de los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato. b) Analizar las estrategias competitivas más adecuadas que serán aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato. c) Proponer estrategias competitivas para incrementar la entrega de los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato. El autor se apoya en la técnica de la encuesta para la recolección de la información aplicando un cuestionario de 8 preguntas debidamente formuladas que le permitieron abordar las variables ventaja competitiva y ventas.

Los datos fueron tabulados, procesados y analizados estadísticamente mediante el uso del estadígrafo del ji cuadrado para verificar la hipótesis. Con este análisis el autor formula, entre otras, las siguientes conclusiones; a) La mayoría de los socios que requieren crédito financieros entre nuestra Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato requieren créditos de consumo es decir tienen necesidades básicas como adquirir bienes o servicios y los otros necesitan créditos de vivienda y crédito PYMES. Los demás créditos básicamente no son ocupados. b) La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena

SAC Ltda., de la ciudad de Ambato no cumple satisfactoriamente a sus socios en su totalidad afirmando que la entrega del efectivo no es en tiempo óptimo, aseguran que dan preferencia a socios que obtienen créditos de rubros altos y de igual manera a socios antiguos, con respecto a esto se debería tomar acciones que ayuden a satisfacer las necesidades por igual. c) Los socios afirman que sí pudieron satisfacer sus necesidades al momento de obtener nuestros créditos financieros en gran medida pero también existen inconvenientes como el costo de los interés, el tiempo de plazo de pago. d) La mayoría de socios encuestados manifiestan que el servicio debe mejorar dentro del departamento de créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., también debemos tomar en cuenta los otros criterios la calidad la innovación y la imagen para incrementar la competitividad de la organización. e) La competencia, también debemos tomar en cuenta para poder conocer sus fortalezas dentro de la entrega de créditos financieros que han ayudado a mantenerse en el mercado.

El trabajo de Silva Orellana (2012) permitirá entender de mejor manera el funcionamiento de las alianzas estratégicas puesto que este es un escenario que se deberá estudiar en la cadena de valor.

Como lo expresa Vallejo Guananga (2012) sobre “Desarrollo de un Plan Estratégico para Mejorar las Ventajas Competitivas en la Empresa Procesos Textiles Llerena” se planteó como objetivos: a) Realizar el diagnóstico de la empresa “Procesos Textiles Llerena” aplicando el sistema del balance situacional. b) Aplicar un Plan estratégico en la empresa “Procesos Textiles Llerena”. c) Determinar las estrategias competitivas que se aplicaran en la empresa “Procesos Textiles Llerena”.

La autora se apoya en la técnica de la encuesta para la recolección de la información aplicando un cuestionario de 11 preguntas debidamente formuladas que le permitieron abordar las variables de un plan estratégico y ventajas competitivas. Los datos fueron tabulados, procesados y analizados estadísticamente mediante el uso del estadígrafo del ji cuadrado para verificar la

hipótesis. Con este análisis la autora formula, entre otras las siguientes conclusiones; a) Al realizar la investigación a los clientes internos de la empresa opinaron que si sería importante la aplicación de un Plan estratégico ya que beneficiará a la empresa y por ende a los clientes logrando mejorar las ventajas competitivas. b) El Plan Estratégico permitirá evaluar a la empresa interna y externamente, así como también sus respectivas actividades. c) Mediante la investigación se pudo determinar que un gran porcentaje de clientes si se sentían satisfechos ya que la empresa si cuenta con una variedad de diseños acorde a la preferencia y gusto de cada persona. d) En el análisis de la investigación se pudo detectar que el factor que constituye una debilidad para la empresa es la tecnología debido a la constante innovación que se presenta día a día. e) La empresa se enfrenta a numerosos cambios y retos en el mercado actual, en el marco de una economía global, cada vez más competitiva, para esto la empresa debe realizar un análisis de entorno debido a la creación de nuevas empresas dedicadas al mismo tipo de actividad. f) Mediante la investigación se pudo observar que si sería importante la aplicación de estrategias empresariales dentro de la empresa para de esta manera lograr el cumplimiento de las metas planteadas aprovechando al máximo las ventajas competitivas, y elevar progresivamente la productividad de la empresa.

El trabajo de Vallejo Guananga (2012) permitirá tener la certeza que el estudiar la cadena de valor como medio para aumentar la rentabilidad de la empresa “Hotel Florida” va a tener un impacto positivo siempre y cuando se sepa utilizar todas las herramientas al bien común de los involucrados.

Este trabajo brinda información de cómo el estudio de la cadena de valor puede ser más factible por lo que vale destacar los puntos en cuanto a tecnología y diversificación de productos,

El trabajo de Viejo Almazor (2012) propone estudiar el papel de las Pymes andaluzas en la industria turística mundial para lo que desarrolla un marco conceptual de las cadenas de valor globales, realiza un análisis descriptivo del

sector, analiza la gobernanza ejercida sobre estas empresas, explica diferentes tipos de mejora competitiva y establece posibles prácticas que mejoren la inserción y la posición en el mercado. Este artículo para la presente investigación es de mucha relevancia puesto que aquí se mencionado la necesidad de realizar un análisis descriptivo para que la investigación tenga resultados deseados.

En el trabajo investigativo de Sarabia Mogrovejo (2013) sobre “La aplicación de un plan estratégico de marketing y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Automotores Kenya cía. Ltda. de la ciudad del Puyo” se planteó como objetivos: a) Determinar un análisis del macro y micro entorno para mejorar el posicionamiento comercial. b) Establecer acciones financieras para potencializar la rentabilidad financiera en la empresa. c) Proponer un modelo de plan estratégico de marketing para mejorar la rentabilidad financiera en el medio comercial.

La autora se apoya en la técnica de la encuesta para la recolección de la información aplicando un cuestionario de 12 preguntas debidamente formuladas que le permitieron abordar las variables Plan estratégico de marketing y rentabilidad.

Los datos fueron tabulados, procesados y analizados estadísticamente mediante el uso del estadígrafo del ji cuadrado para verificar la hipótesis. Con este análisis la autora formula, entre otras las siguientes conclusiones; a) Se manifiesta que la empresa no cuenta con un eficiente posicionamiento en el mercado debido a que no existe un plan de marketing integral que estimule la demanda del usuario. b) La rentabilidad financiera no ha sido potencializada, ya que no existe un monto de ventas altas por lo que se ha minimizado la inversión. c) La empresa no ha diseñado un plan estratégico de marketing afectando la rentabilidad financiera y ocasionando un estancamiento empresarial.

El trabajo de Sarabia Mogrovejo (2013) es una guía que asegura el incremento de la rentabilidad a través de la reestructuración de la cadena de valor.

2.2. Fundamentación filosófica

La presente investigación se encuentra alineada con el Paradigma Crítico-Propositivo; crítico por cuanto analiza y cuestiona la realidad referente a la deficiente cadena de valor, como factor determinante de la baja rentabilidad de la empresa “Hotel Florida” y propositivo porque a través de él se busca plantear una alternativa de solución a la problemática en estudio.

Según Gómez (2006) “El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo”

Utiliza las descripciones y las observaciones, por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

Mientras que para Acosta (2012) “El paradigma Crítico-Propositivo es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas, es un molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad”.

Por último para Herrera, Naranjo y Medina citado por Acosta (2012) “Es crítico porque cuestiona los esquemas tradicionales de hacer investigación y propositivo porque no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos que acontecen, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad”.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

La investigación de cualquier índole debe estar comprometida con los seres humanos y su desarrollo en la sociedad, de manera solidaria y equitativa, respetando el cuidado del entorno en el que nos desenvolvemos propiciando la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso del estudio.

Fundamentación Epistemológica

La presente investigación busca contribuir con conocimientos contrastando al estudio de las cadenas de valor con la rentabilidad de la empresa “Hotel Florida” insertándolas a la realidad del país, pues lo que muchas empresas deberían hacer en estos tiempos es buscar los métodos que generen una mayor rentabilidad sin afectar la calidad del servicio.

La epistemología para Gallardo (2011) “Se interroga acerca de cómo la realidad puede ser conocida, acerca de la relación entre quien conoce y aquello que es conocido, acerca de las características, de los fundamentos, de los presupuestos que orientan el proceso de conocimiento y la obtención de los resultados, acerca de la posibilidad de que ese proceso pueda ser compartido y reiterado por otros a fin de evaluar la calidad de la investigación y la confiabilidad de esos resultados”.

Fundamentación Ontológica

Las cadenas de valor han existido desde hace muchos años, pero la misma ha ido evolucionando constantemente, así como los conocimientos que las personas tienen respecto a cadenas de valor, es así que la empresa “Hotel Florida” está consciente que el consumidor ha cambiado y es más exigente y selectivo, por lo

que no puede estar sujeta a teorías rígidas sin visión.

Todos los involucrados en un mapeo de cadena de valor tanto proveedores como el cliente, los intermediarios y el personal de la empresa deben fortalecer su compromiso de creer en un estudio de cadena de valor para que este conlleve a la mejora de la rentabilidad de la empresa “Hotel Florida”.

En palabras de Gallardo (2011) “La ontología es la parte de la filosofía que estudia al ser y su existencia en general. Es aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés de estudiar al ser se origina en la historia de la filosofía cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico, también debemos recordar que el carácter universal de la filosofía, tuvo su origen en la necesidad de un conocimiento válido a todo fenómeno, y en las deficiencias de los conceptos inicialmente desarrollados, para ser llevados a la práctica concreta en los fenómenos físicos, o sociales”.

Fundamentación Axiológica

El presente proyecto está apegado a los valores propios de la investigación científica tales como la responsabilidad, la honestidad, la honradez, la ética, valores sociales de relaciones interpersonales, de participación social, profesional, la exactitud numérica y la precisión matemática que van a ser utilizadas en el debido momento de analizar cada variable del “Hotel Florida”

Para Tarrés, Montenegro, & Gayol (2000) “La investigación científica, una de las grandes actividades lúdicas del hombre, conlleva un valor esencial, la satisfacción de la curiosidad humana. Precisamente, el ser humano intenta comprender los fenómenos naturales y comprenderse a sí mismo, por pura curiosidad intelectual y porque tal comprensión le brinda los medios para manipular y utilizar el ambiente en propio beneficio, mejorando su posición estratégica en el mundo”.

Al respecto, el científico francés Vladimir Kourganoff citado por Tarrés, Montenegro, & Gayol (2000) “asevera que los científicos tienen algo de Cristóbal Colón pues parten de una esperanza, nunca de una certeza, y sus viajes trabajosos pueden terminar en naufragio. Sin embargo, algunas de esas aventuras se saldan con el descubrimiento de una América”.

Por último en palabras de Sánchez Vázquez citado por Tarrés, Montenegro, & Gayol (2000) añade: “El científico ha de poner de manifiesto una serie de cualidades morales cuya posesión asegura una mejor realización del objetivo fundamental que preside su actividad, a saber: la búsqueda de la verdad. Entre estas cualidades morales, propias de toda verdadera persona de ciencia, figuran prominentemente la honestidad intelectual, el desinterés personal, la decisión en la búsqueda de la verdad y en la crítica de la falsedad”

2.3. Fundamentación legal

La presente investigación está fundamentada en la Constitución de la República del Ecuador publicada el 20 de Octubre de 2008 en el registro oficial No 490 amparada en él, Capítulo cuarto de la Soberanía económica- Sección primera del sistema económico y política económica en donde tácitamente el Art. 283 expresa que: “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Mientras que el Art. 284 promulga que la política económica tendrá los siguientes objetivos:

- Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
- Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia.
- Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
- Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
- Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
- Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012)

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

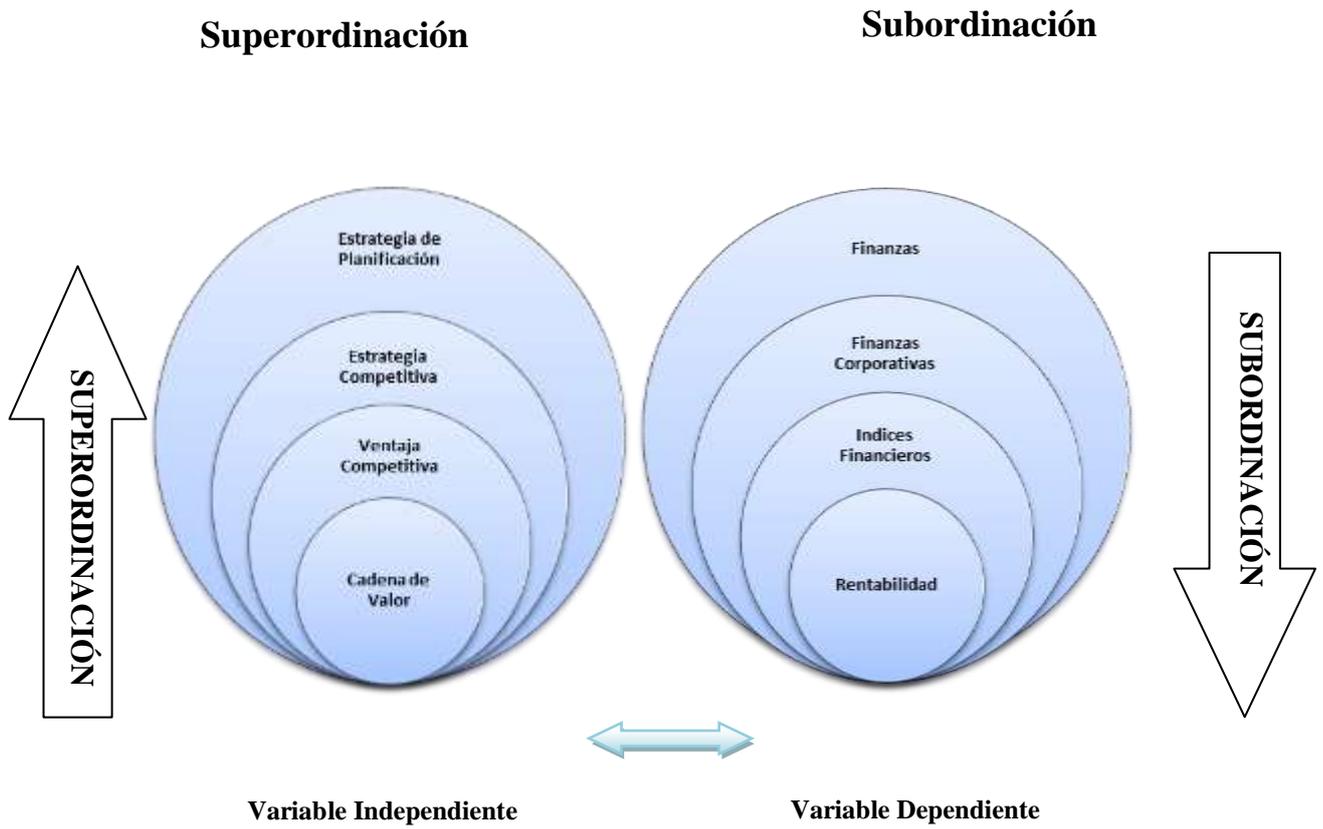


Gráfico No. 2. 1 Red de categorías conceptuales
Elaborado por: Priscila Zumbana (2014)

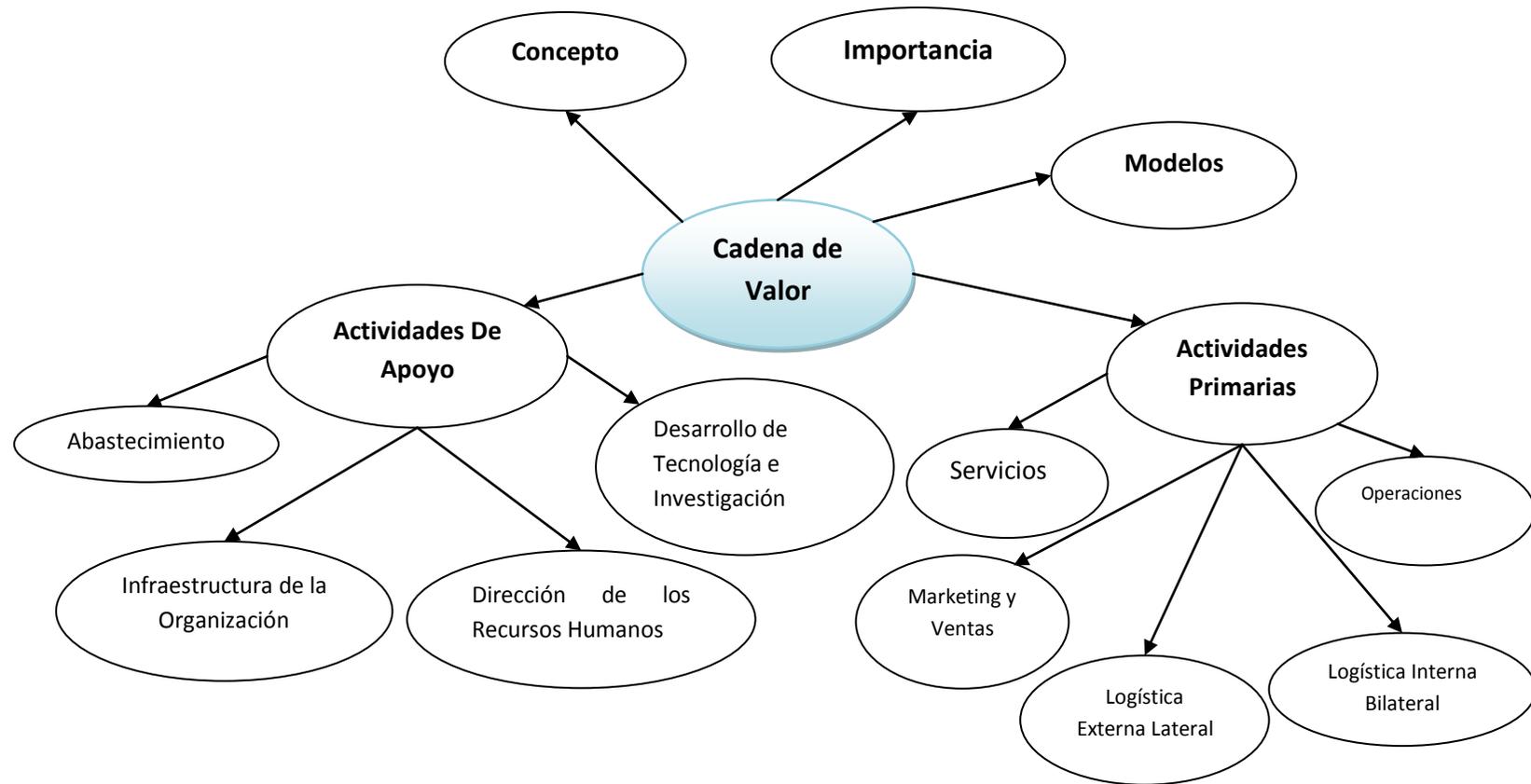


Gráfico No. 2. 2 Constelación de las Ideas: Variable Independiente
 Elaborado por: Priscila Zumbana

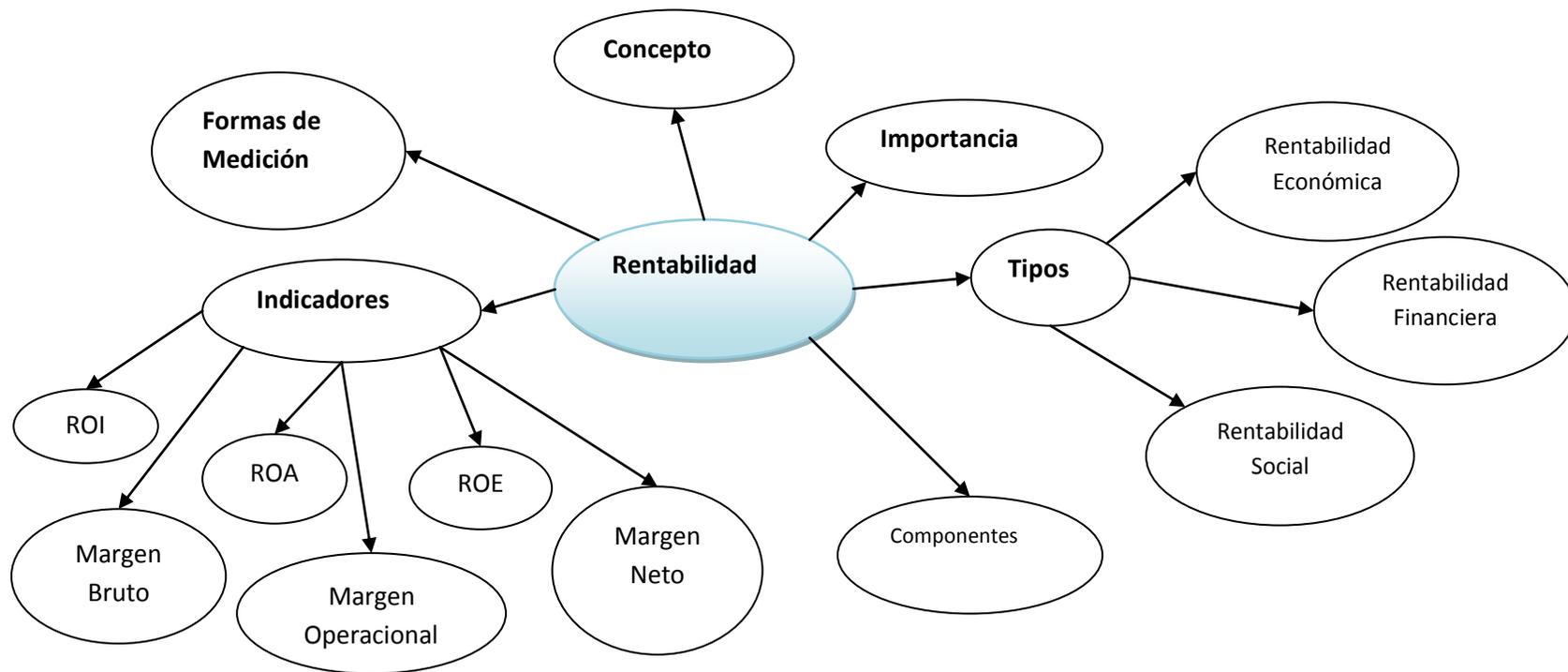


Gráfico No. 2. 3 Constelación de las Ideas: Variable Dependiente
 Elaborado por: Priscila Zumbana

2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente

Estrategia de Planificación

Hoy la planificación se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación por lo que puede entenderse que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Bunge , 2010).

En este sentido, la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos.

General porque no define en detalle las líneas de acción sino que más bien orienta la toma de decisiones de los agentes comprometidos con los objetivos de la planificación.

Flexible porque debe tener el espacio suficiente para redefinir los pasos siguientes en cada ocasión en que una nueva situación cambia alguna de las condiciones que ayudaron a definir las líneas de acción.

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que una organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos.

Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros. (Acosta , 2012)

En palabras de Armas (2006) “Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales”.

Estrategia Competitiva

Para Garces (2012) “La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva y defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación”.

Mientras que para Gallardo (2011) “La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.”

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

- Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva
- Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor
- Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

Para Caiza, Paulina (2008) “La ventaja competitiva no existe, hay que construirla. Las variables indispensables para construir una ventaja competitiva se refieren a las ganas, conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor.”

La ventaja competitiva se logra desarrollando, adquiriendo, manteniendo o aumentando Fuentes de ventaja competitiva.

Para ser realmente efectiva, una Fuente de ventaja competitiva debe ser:

- Difícil de imitar
- Única
- Posible de mantener
- Netamente superior a la competencia
- Aplicable a variadas situaciones

Para Porter (2011) “El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio.

Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. (Figura 1)

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital. El poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria, y puede cambiar con la evolución del sector industrial.

El resultado es que no todos los sectores industriales son iguales desde el punto de vista de utilidad inherente. En los sectores industriales en los que las cinco fuerzas son favorables, como en el caso de los productos farmacéuticos, refrescos y edición de bases de datos, muchos competidores ganan márgenes atractivos.

Pero en los sectores industriales en los que la presión de una o más fuerzas es intensa, como en la industria del corcho, del acero y juegos de video, pocas empresas logran márgenes atractivos a pesar de los mejores esfuerzos de la administración.

La utilidad en un sector industrial no es una función de cómo se ve el producto o si representa una tecnología alta o baja, sino de la estructura del sector industrial.

Algunos sectores industriales muy mundanos como máquinas flanqueadoras y el intercambio de grano son extremadamente lucrativos, mientras que algunos sectores industriales más glamorosos, de alta tecnología como las computadoras personales y la televisión por cable, no son lucrativos para muchos participantes.

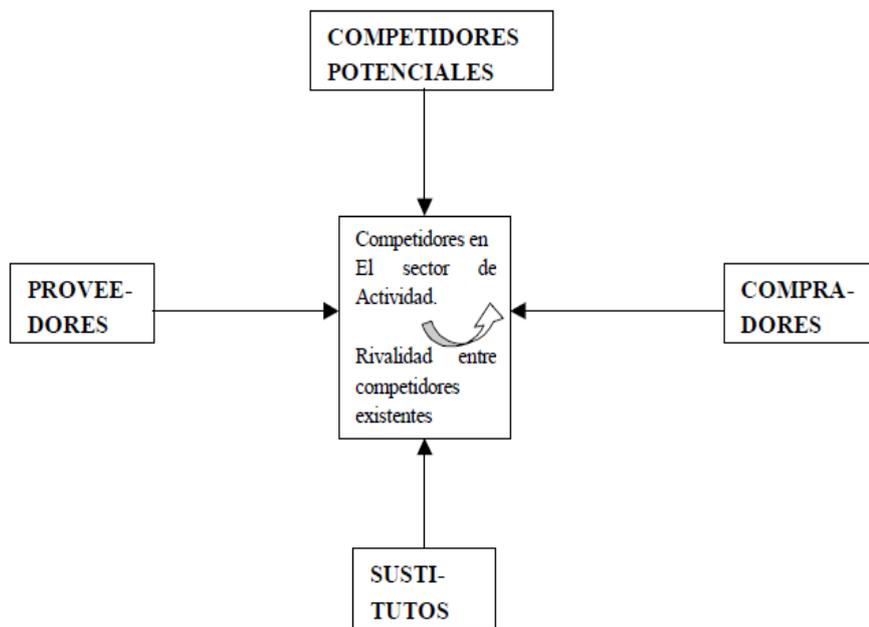


Figura No. 2. 1 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.

Fuente: Recopilación de Porter 2011

Ventaja Competitiva

Para Días de Santos (2011) “La única forma de que dispone una empresa para subsistir a medio y largo plazo en un mercado competido es superando a sus competidores. Para lograrlo, debe alcanzar niveles adecuados de competitividad”.

Es así como la presente investigación busca estudiar a la cadena de valor para poder incrementar el nivel de rentabilidad de la empresa “Hotel Florida” y de esta manera asegurar que esta permanezca en el mercado.”

En palabras de Porter (2007) “De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión, base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Tipos básicos de ventaja competitiva

- Liderazgo por costos (bajo costo)
- Diferenciación
- Enfoque

LIDERAZGO POR COSTOS

Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria logrando una diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva esta se la puede lograr a menudo a través de economías a escala.

DIFERENCIACIÓN

Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores sin ignorar su posición de costo en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

ENFOQUE

Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.

En palabras de Porter (2007) citado por Internet (2009) “La ventaja competitiva es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes”.

Para Porter (2007) “El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores cuyo valor exceda al coste es la meta de toda estrategia empresarial”.

Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, Porter utiliza lo que él llama la cadena de valor, o sucesión de actividades empresariales en las que surge el valor.

Cualquier característica de una empresa que la distingue del resto y la sitúa en una posición superior para competir.

El concepto de ventaja competitiva para Cortez (2011) “Se refiere a cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras y la coloca en una posición relativa superior para competir. Por tanto, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que no tiene la otra o que ésta las tiene a niveles inferiores. Da igual por lo tanto que sea a nivel nacional o internacional”.

Para que una característica empresarial pueda ser considerada como ventaja competitiva debe reunir los tres requisitos siguientes:

- Necesita estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado.
- Debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
- Debe ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

En conclusión la meta de la planeación estratégica es alcanzar la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo, por lo tanto, las decisiones estratégicas implican comprometer recursos a largo plazo.

Todas las estrategias se diseñan con un único objetivo que es de lograr Ventajas Competitivas para la empresa.

2.4.2. Marco Conceptual Variable Dependiente

Cadena de Valor

En la literatura existe un rango amplio de definiciones del concepto “cadena de valor”.

Su desarrollo ha sido un proceso de varias décadas e incluye contribuciones importantes como Hirschman (1958) (con su propuesta de eslabones), Krugman (1999, 2004) (con el concepto el papel de la geografía), Porter (2000) (con los clusters), y Kaplinsky (2004) y Kaplinski y Morris (2000) (con el desarrollo propiamente del concepto de cadena de valor)

La cadena de valor como es el conjunto de agentes económicos que contribuyen directamente a la producción, procesamiento y distribución, hasta el mercado de consumo, de un mismo producto”. Así se reconoce que el enfoque del concepto se refiere al conjunto de operaciones de producción, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización de insumos y de productos, incluidos los servicios de apoyo.

De esta manera se incorpora la cadena de valor, como el elemento fundamental en la definición del entorno del sistema de innovación, con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas para el sector y/o rubro específico. Además esta definición reconoce que dependiendo de su nivel de articulación y funcionamiento, un grupo de actores en un eslabón tendrá más o menos incidencia directa en los otros eslabones de la cadena citado por (Hans G.P. & Torero, 2011)

“Las cadenas de valor son cadenas productivas orientadas a la demanda, que involucran productos diferenciados y especializados, relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados, estrecha interdependencia entre actores y visión de largo plazo” en palabras de Holmlund y Fulton, 1999 citado por (Representación de la FAO en El Salvador, 2011).

En este caso, la relación se vuelve una colaboración estratégica entre eslabones y sus diferentes actores, para el beneficio mutuo de los participantes. A la vez, los actores están dispuestos a compartir información, riesgos, beneficios e invertir tiempo, energía y recursos en la relación.

En una cadena de valor todos los participantes están comprometidos en la calidad del producto. Por otra parte los miembros de una cadena de valor, reconocen que todos los participantes deben crear una situación de ganar-ganar, por lo cual todos ellos se benefician financieramente, construyéndose una relación de cooperación en el negocio, antes que con rivalidades.

“Una empresa siempre debe ser situada en un encadenamiento productivo del que forma parte aquí es básico que aplique su responsabilidad en la relación con cada uno de los eslabones miembros”. (Chiriboga Ycaza, 2011)

Cuadro No. 2. 1 Diferenciación entre cadena productiva y cadena de valor

Características	Cadena Productiva	Cadena de Valor
Enfoque principal	Costo/precio	Valor/calidad
Filosofía de trabajo	Individual de los actores. Se busca competitividad de la empresa	Sistémico, los actores desarrollan una sola visión en el desarrollo de la cadena. Se busca competitividad de la cadena
Orientación/Enfoque del mercado	Empujada desde la oferta	Empujada desde la demanda
Orientación/estrategia	Producto básico tipo "commodity"	Producto diferenciado
Estructura Organizacional de la cadena	Actores independientes	Actores interdependientes
Flujo de información	Poco o nulo	Extensivo entre eslabones

Fuente: Representación de la FAO en El Salvador

La cadena de valor, por lo tanto, es el conjunto de los actores y sus actividades que agregan valor a lo largo de la cadena. Se vinculan todos los eslabones en relaciones estratégicas desde la planificación y la producción hasta el consumo final, a la vez que se vinculan todos los eslabones en relaciones socioeconómicas. Así, las relaciones sociales producto del desarrollo de una cadena, implica la comunicación entre los actores de los eslabones, que es un elemento esencial para iniciar y mantener un proceso de inserción en una cadena y lograr la confianza en el desarrollo de las relaciones comerciales.

Para el desarrollo de la cadena de valor es de primordial importancia el flujo de información entre todos los eslabones y entre instituciones que proporcionan diferentes tipos de servicios por un lado, los clientes necesitan información sobre las demandas del mercado, tipos de productos, cantidades, calidad, fechas de entrega, acuerdos de pagos entre otros y por otro lado, el mercado requiere de información sobre los proveedores, la capacidad de producción, entregas y condiciones en que se realizará el proceso productivo para atender sus demandas. De igual forma, las relaciones económicas significan en la cadena, la construcción de precios de los productos.

En la cadena se realiza una secuencia de actividades comerciales que comienzan con la compra de insumos para la producción primaria, continua con procesos de transformación y finaliza con la comercialización cuando el producto llega a los consumidores finales.

El esquema de desarrollo y los flujos de la cadena de valor se presenta en la figura 1.

Figura No. 2. 2 Flujos de la cadena de valor



Fuente: Representación de la FAO en El Salvador

Evolución del análisis de cadena de valor

El análisis de cadenas de valor ha evolucionado mucho desde que se comenzó a utilizar como una herramienta de planificación estratégica. Al inicio se aplicó para describir y evaluar los procesos de producción dentro de las firmas o empresas individuales; el objetivo era descubrir cómo se podía crear el mayor valor posible para los clientes y de esta manera desarrollar ventajas competitivas frente a otras empresas competidoras en el mercado. Una parte importante de este tipo de ejercicio, que todavía tiene un uso extendido y creciente, consiste en describir los entornos socioeconómico y político, local e internacional, en los que se encuentran inmersas las firmas.

Una extensión natural del análisis de cadenas de valor a nivel de firmas individuales fue su aplicación a nivel de las industrias o grupo de empresas afines. Sin embargo, en los últimos años, su uso también se ha comenzado a popularizar como un instrumento para el diseño y evaluación de políticas públicas dirigidas a determinados productos o sectores económicos a nivel nacional e incluso a nivel internacional. Estas políticas públicas estaban orientadas a mejorar la cadena de valor dando los incentivos necesarios para minimizar los cuellos de botellas identificados en dichas cadenas.

Ejecución de Política Cadena de Valor

Desarrollo de Proveedores

Considera iniciativas de las empresas orientadas a promover que sus proveedores desarrollen su negocio.

- *Se lo puede implementar elaborando un registro de los proveedores que necesita la empresa.*
- *Elaborando Código de Conducta, parámetros bajo los cuales se relaciona con los proveedores.*
- *Fijando plazos de pago que a los proveedores les permita estabilidad económica.*

Aspectos laborales

Considera las garantías que la empresa debe implementar a fin de asegurar la existencia de formas de trabajo dignas en las empresas proveedoras y distribuidoras relacionadas.

- *Se lo puede implementar estableciendo como requisito mínimo que sus proveedores/distribuidores no contraten mano de obra infantil, ni forzada, ni generen discriminación.*
- *Exigiendo que sus proveedores/distribuidores cumplan con requisitos mínimos de legislación laboral ecuatoriana.*
- *Exigiendo como requisito que sus proveedores/distribuidores otorguen condiciones mínimas de un lugar de trabajo digno.*
- *Es básico que estas exigencias queden por escrito, sean conocidas por todos los miembros de la empresa, sus proveedores y distribuidores, y que existan canales de denuncia en caso de incumplimiento.*

El concepto de cadena de valor rodea los siguientes elementos fundamentales:

- *La noción de un sistema que involucra a un conjunto de empresas y actividades.*
- *Está en función de la demanda.*
- *Es una respuesta con el fin de elevar la competitividad y rentabilidad.*
- *Está relacionado con la reducción de costos, la tecnología y la productividad.*
- *Es una alianza estratégica y de largo plazo.*
- *La cadena de valor lleva implícito la idea de valor agregado en cada fase o división de la cadena.*
- *En todos los casos, el análisis de cadenas de valor ha sido muy útil para entender el funcionamiento de los mercados de bienes y servicios; es decir para visualizar mejor cómo se forman la oferta y la demanda y como se enfrentan en un tiempo y un espacio determinados. Desde un punto de vista metodológico, la representación que tales estudios hacen de la cadena de valor puede hacerse de dos maneras distintas:*
 - *Cualitativa*
 - *Cuantitativa.*

La representación cualitativa de una cadena de valor es tan sólo una descripción de los eslabones y de los actores presentes en cada uno de ellos, de los procesos y de las transacciones que ocurren a lo largo de la cadena; esta representación permite identificar restricciones y cuellos de botella, así como desafíos y oportunidades para el crecimiento y expansión de la cadena.

La representación cuantitativa permite profundizar sobre cómo y cuánto del valor final de un producto se genera en cada una de las distintas etapas de la cadena y permite, por lo tanto, evaluar cómo se distribuye el valor entre los distintos actores que participan en la cadena. En consecuencia, permite también cuantificar el impacto de los cuellos de botella y por consiguiente tener una idea concreta de la importancia absoluta de los mismos a lo largo de la cadena, y de

la importancia relativa de los mismos comparando la cadena de un país relativo a una cadena óptima. Citado por (S/N, 2008)

Actividades Primarias de la Cadena de Valor

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

Logística interna bilateral: comprende operaciones de recepción de OS, gestionar los pedidos, seguimientos a las OS y distribución de los componentes. Es decir: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.

Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. Es en esta etapa donde se procura minimizar los costos.

Logística externa lateral: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.

Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.

Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

Actividades de Apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- *Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería,*

insumos, materiales, etc.

- *Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.*
- *Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.*
- *Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.*

El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. El benchmarking implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor. (Porter, 2007)

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Finanzas

Para CP. Vallado Fernández (2012) “Se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero, afectan la vida de toda persona y organización. Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos.”

La administración financiera es el área de las finanzas que aplica el proceso administrativo, dentro de una empresa pública o privada para crear y mantener valor mediante la toma de decisiones y una administración correcta de los recursos”.

En palabras de Internet (2012) “Las finanzas corresponden a una rama de la economía que estudia el movimiento del dinero entre las personas, las empresas o el Estado. También estudia la obtención y la administración del dinero que ellos realizan para lograr sus respectivos objetivos, tomando en cuenta todos los riesgos que ello implica.

La historia de las finanzas como una disciplina sistemática existe desde el siglo XIX; antes de eso, su investigación y/o aplicación era casi inexistente, o eran demasiado básicas como para ser consideradas como una disciplina propiamente tal. La principal tarea de los financieros en esa época era llevar libros de contabilidad o buscar financiamiento cuando se necesitaba. A principios del siglo XX, durante la segunda Revolución Industrial, las empresas comenzaron a expandirse y se iniciaron las fusiones, por lo que se requirieron grandes números de acciones y con ello, los empresarios se

preocuparon más de los mercados financieros. En los siguientes años, y con el surgimiento de la Depresión de los años 30' y la Segunda Guerra Mundial, las finanzas no cobraron importancia dentro de las empresas, ya que la economía se encontraba en una crisis internacional y las políticas de financiamiento no eran arriesgadas. A fines de la década de los 50' y durante los 60', se desarrollaron formas de análisis financiero y para los años 70' se desarrollaron las bases de las finanzas de hoy; se enfocaron en la rentabilidad y el crecimiento. Actualmente, las finanzas se concentran en crear valor para los accionistas y satisfacer a los clientes.

Los bancos son los principales facilitadores de financiamiento a través de la provisión de crédito.

Las finanzas son usadas por empresas, por gobiernos, por individuos, y también por numerosas organizaciones. Todos tienen en común que el logro de sus metas depende de una buena inversión, es decir, una buena administración de su dinero. El uso correcto de los instrumentos financieros es el que determinará el éxito de una empresa o una persona.

Las finanzas personales son la aplicación de las finanzas y sus principios de una persona o familia en su deseo de realizar sus actividades con la mejor distribución de dinero para ello. Así, deben reconocer cómo ocupar sus ingresos en educación, salud, alimentación, vestimenta, seguros, lujos, transporte, etc. Se deben tener en cuenta los ingresos, los gastos, los ahorros y siempre estableciendo los riesgos y los eventos futuros. Parte de las finanzas personales son los cheques, las cuentas de ahorro, las tarjetas de crédito, los préstamos, las inversiones en el mercado de valores, los planes de jubilación, los impuestos, etc.

Las finanzas corporativas son las que tratan las decisiones financieras que realizan las empresas y las herramientas y los análisis que se usan para esa toma de decisiones. El objetivo de este tipo de finanzas es

maximizar el valor empresarial mientras se reducen los riesgos financieros de la empresa. En ésta se estudian los activos reales con los que cuenta una empresa para invertir y la obtención de fondos para conseguir activos para invertir. También son parte las decisiones sobre los dividendos y las decisiones directivas. Todo lo anterior con el objeto de mantener el valor de la empresa con el uso correcto de los recursos financieros.

En cuanto a las finanzas públicas, son las relacionadas con el pago de las actividades colectivas o gubernamentales, y la administración y los propósitos de esas actividades. Lo principal en este campo es saber qué se debe hacer y cómo pagar para lograr esas actividades. En este tipo de finanzas, el Estado participa activamente.

En cualquier campo, las finanzas son la clave para que una persona, empresa, gobierno o Estado puedan lograr la estabilidad económica y el éxito al alcanzar sus respectivos objetivos. Por eso, a las finanzas también se les llama el arte de la administración de dinero. Sin esa capacidad de administración, sólo se puede esperar el fracaso económico en lugar de un futuro seguro.

Finanzas Corporativas

En palabras de Porter (2010) Las Finanzas Corporativas son un área de las finanzas que se centra en la forma en la que las empresas pueden crear valor y mantenerlo a través del uso eficiente de los recursos financieros. El propósito de las finanzas es maximizar el valor para los accionistas o propietarios.

Las finanzas están firmemente relacionadas con otras dos disciplinas: la Economía y la Contabilidad.

Las finanzas corporativas se centran en cuatro tipos de decisiones:

Las decisiones de inversión, que se centran en el estudio de los activos reales (tangibles o intangibles) en los que la empresa debería invertir.

Las decisiones de financiación, que estudian la obtención de fondos (provenientes de los inversores que adquieren los activos financieros emitidos por la empresa) para que la compañía pueda adquirir los activos en los que ha decidido invertir.

Las decisiones sobre dividendos, debe balancear aspectos cruciales de la entidad. Por un lado, implica una remuneración al capital accionarial y por otro supone privar a la empresa de recursos financieros.

Las decisiones directivas, que atañen a las decisiones operativas y financieras del día a día.

A partir del objetivo básico de las finanzas corporativas que es maximizar el valor o la riqueza para los accionistas o propietarios, una de las cuestiones fundamentales se centra en medir la contribución de una determinada decisión al valor del accionista.

Mientras más rentabilidad espera un inversionista, más riesgo está dispuesto a correr. Los inversionistas son adversos al riesgo, es decir para un nivel dado de riesgo buscan maximizar el rendimiento, lo que se puede entender también que para un nivel dado de retorno buscan minimizar el riesgo.

Mientras que para Mascareñas (2002) El ámbito de estudio de las finanzas corporativas abarca tanto la valoración de activos como el análisis de las decisiones financieras tendentes a crear valor. La interrelación existente entre el análisis de la decisión a tomar y la valoración viene dada desde el momento en que un activo cualquiera sólo debería ser adquirido si se cumple la condición necesaria de que su valor sea superior a su coste (ésta

condición no es suficiente porque puede haber otros activos que generen más valor para la empresa).

De una forma similar también podríamos decir que las finanzas corporativas se encargan de la valoración y gestión del riesgo. En especial, analizan el momento y la naturaleza del riesgo.

Bajo el nombre de finanzas podemos contemplar tres áreas, cada una de las cuales hace referencia a la misma serie de transacciones, pero analizadas desde diferentes puntos de vista.

Las Finanzas Corporativas (Corporate Finance) se centran en la forma en la que las empresas pueden crear valor y mantenerlo a través del uso eficiente de los recursos financieros. Se subdivide en tres partes:

Las decisiones de inversión, que se centran en el estudio de los activos reales (tangibles o intangibles) en los que la empresa debería invertir.

Las decisiones de financiación, que estudian la obtención de fondos (provenientes de los inversores que adquieren los activos financieros emitidos por la empresa) para que la compañía pueda adquirir los activos en los que ha decidido invertir.

Las decisiones directivas, que atañen a las decisiones operativas y financieras del día a día como, por ejemplo: el tamaño de la empresa, su ritmo de crecimiento, el tamaño del crédito concedido a sus clientes, la remuneración del personal de la empresa, etc.

Algunas de las zonas de estudio de las finanzas corporativas son, por ejemplo: el equilibrio financiero, el análisis de la inversión en nuevos activos, el reemplazamiento de viejos activos, las fusiones y adquisiciones de empresas, el análisis del endeudamiento, la emisión de acciones y

obligaciones, etc.

Índices Financieros

El análisis financiero para (ASESORES CORPORATIVOS INTEGRALES S.A., 2010) es el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados en el ente. Esta es la forma más común de análisis financiero y representa la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad y endeudamiento del ente evaluado. Su utilidad está en la lectura con indicadores de otras empresas del mismo sector, y cuando se comparan diversos períodos dentro de la misma empresa, esto con el fin de evaluar la situación del negocio así como sus tendencias.

El siguiente cuadro presenta los principales indicadores financieros utilizados. Pueda que existan otros, sin embargo, son éstos los más usados. Los indicadores o razones financieras, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos. Existen diversas clases de indicadores financieros, dentro de estos tenemos los I. de liquidez y/o solvencia, los cuales sirven para determinar la capacidad que tiene la empresa para responder por las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia cuanto más alto sea el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo sin

mayor traumatismo.

Es importante resaltar que las relaciones financieras expresadas en términos de indicadores o razones, tienen poco significado por si mismas. Por consiguiente no se pueden determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo, los estándares de comparación pueden ser:

- *Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio sobre lo adecuado o inadecuado, formado a través de su experiencia y estudio personal.*
- *Las razones o indicadores de la misma empresa, obtenidos en años anteriores.*
- *Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa. Estos serán los indicadores propuestos como meta para la empresa y sirven para que el analista examine la distancia entre los separar de los reales.*
- *Las razones o indicadores promedio del sector industrial del cual hace parte la empresa analizada.*

INTERPRETACIÓN DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Para Paredes Toapanta (2010) “Los indicadores financieros deben interpretarse con prudencia ya que los factores que afectan alguno de sus componentes numerador o denominador pueden afectar, también, directa y proporcionalmente al otro, distorsionando la realidad financiera del ente, es recomendable realizar un análisis detenido de las notas a los estados financieros, pues es allí donde se revelan las políticas contables y los criterios de valuación utilizados.

Así mismo, los resultados del análisis por indicadores financieros deben ser comparados con los presentados por empresas similares o, mejor, de su misma actividad, para otorgar validez a las conclusiones obtenidas”.

CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT): Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$CNT = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$

ÍNDICE DE SOLVENCIA (IS): Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$IS = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

ÍNDICE DE LA PRUEBA DEL ÁCIDO: Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$\text{ÁCIDO} = \text{Activo Corriente} - \text{Inventario} / \text{Pasivo Corriente}$

ROTACIÓN DE INVENTARIO (RI): Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el período.

PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO (PPI): Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (RCC): Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (PPCC): Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (PPCP): Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO: Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

RAZÓN PASIVO-CAPITAL (RPC): Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

RAZÓN PASIVO A CAPITALIZACIÓN TOTAL (RPCT): Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

RAZONES DE RENTABILIDAD: Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB): Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

MARGEN DE UTILIDADES OPERACIONALES (MO): Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

MARGEN NETO DE UTILIDADES (MN): Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL (RAT): Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

RAZONES DE COBERTURA: Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

La rentabilidad

En palabras de Paredes Toapanta (2010) La rentabilidad es "el resultado del proceso productivo". Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser descontinuado.

Básicamente la rentabilidad se puede clasificar en:

RENTABILIDAD BRUTA

El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos.

(Utilidad Bruta / Ventas Netas)

RENTABILIDAD OPERACIONAL

Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social, indicando si el negocio es o no lucrativo independientemente de ingresos y egresos generados en un determinado período por actividades no

directamente relacionadas con este.
(Utilidad Operacional / Ventas Netas)

RENTABILIDAD NETA

Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.

Utilidad Neta / Ventas Netas

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

Rentabilidad –riesgo

En palabras de Cuervo y Rivero (1986: 19) citado por (Sarabia Mogrovejo V. , 2013) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- *Análisis de la rentabilidad.*
- *Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.*
- *Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la*

misma.

Consideraciones para construir indicadores de rentabilidad.

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado.

A este respecto es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado.

Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.

Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.

En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo.

Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una personificación incorrecta.

Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

Cálculo de la rentabilidad financiera

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{RESULTADO NETO}}{\text{FONDOS PROPIOS A SU ESTADO MEDIO}}$$

En cuanto al denominador, la discusión se plantea sobre la propia definición analítica de fondos propios para el cálculo de un indicador de rentabilidad de los mismos, destacando como principal controversia la consideración de los fondos propios según balance o con ajustes motivados por determinadas partidas. Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio. Otros conceptos de resultado, siempre después de intereses, que se suelen enfrentar a los fondos propios para obtener la rentabilidad financiera serían los siguientes:

Resultado antes de impuestos, para medir el rendimiento de los fondos propios con independencia del impuesto de sociedades.

Resultado de las actividades ordinarias, prescindiendo así tanto del efecto del impuesto sobre sociedades como de los resultados extraordinarios, bajo la pretensión de facilitar la Comparabilidad intertemporal y entre empresas.

Resultado previo a la deducción de amortizaciones y provisiones, debido a que son costes de difícil estimación económica y que, tanto por la diversidad de políticas de unas empresas a otras como por la manipulación de que pueden ser objeto, se configuran como un posible factor distorsionante del resultado real.

Resultado de explotación una vez deducidos los intereses de la deuda y los impuestos directos.

Descomposición de la rentabilidad financiera

Se pretende estudiar la relación que liga a la rentabilidad económica con la rentabilidad financiera a partir de la descomposición de esta última.

Se seguirá para ello dos vías: una primera, la descomposición de la

rentabilidad financiera como producto de factores; y una segunda, la conocida como ecuación lineal o fundamental del apalancamiento financiero. Introduciremos a través de ambas descomposiciones el concepto de apalancamiento financiero, el cual, desde el punto de vista del análisis contable, hace referencia a la influencia que sobre la rentabilidad financiera tiene la utilización de deuda en la estructura financiera si partimos de una determinada rentabilidad económica.

Descomposición de la rentabilidad financiera como producto de factores

De la misma forma que la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera se puede descomponer como producto de diversos factores, con la particularidad de que entre los mismos podemos incluir a la rentabilidad económica. No obstante, si se quiere introducir como factor la rentabilidad económica, la descomposición de la rentabilidad financiera no sólo dependerá de cómo se ha definido el propio indicador que se descompone (y nos referimos con ello básicamente al concepto de resultado utilizado como numerador en la rentabilidad financiera), sino también de cómo se haya definido la propia rentabilidad económica.

Beneficios de la rentabilidad

Ratio a la que, desde una cierta perspectiva, puede dársele el significado de productividad de la inversión efectuada por los propietarios, dado que el numerador puede interpretarse como el producto que obtiene la empresa a partir de los ‘factores’ (la inversión) que representa el denominador 2; (aunque no es esto, por supuesto, el concepto más normal de Productividad.

% de Rentabilidad = Beneficio /Capitales Propios

Una segunda versión de la tasa de rentabilidad (que a partir de ahora expresaremos no en porcentaje sino en tanto por uno, para mayor comodidad) es la que, como beneficio toma el Beneficio bruto, en el sentido

de aquella cifra que aparece antes de deducir los costes por Intereses (o gastos financieros) correspondientes a créditos bancarios y demás aportaciones financieras de terceros (conjunto que se suele denominar Exigible Financiero); y como capital invertido toma los recursos financieros totales de que ha dispuesto realmente la empresa; es decir, la suma de los Capitales (o Fondos, o Recursos) Propios más el mencionado Exigible Financiero:

Una segunda versión de la tasa de rentabilidad (que a partir de ahora expresaremos no en porcentaje sino en tanto por uno, para mayor comodidad) es la que, como beneficio toma el

Beneficio bruto, en el sentido de aquella cifra que aparece antes de deducir los costes por Intereses (o gastos financieros) correspondientes a créditos bancarios y demás aportaciones financieras de terceros (conjunto que se suele denominar Exigible Financiero); y como capital invertido toma los recursos financieros totales de que ha dispuesto realmente la empresa; es decir, la suma de los Capitales (o Fondos, o Recursos) Propios más el mencionado Exigible Financiero:

2.5. HIPÓTESIS.

La cadena de valor incide significativamente en la rentabilidad de la empresa “Hotel Florida” de la ciudad de Ambato.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

Variable Independiente = Cadena de Valor

Variable Dependiente = Rentabilidad

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

Para la elaboración de la presente investigación se procedió a utilizar el paradigma crítico propositivo que corresponde a un carácter predominante de tipo cualitativo, que a la vez es empírico, analítico, y racionalista, porque se estudió y cuantificó valores, con el propósito de definir la situación actual de la empresa para diseñar las estrategias que permitan dar cumplimiento al objetivo de la investigación.

Para realizar este trabajo se utilizaron los siguientes métodos: de campo, documental- bibliográfico; y para obtener la información que permita conocer la realidad del escenario se procedió a utilizar una lista de cotejo dirigidas a los colaboradores de la empresa 'Hotel Florida', además, se realizó las investigaciones bibliográficas necesarias.

Según Carrión (2010) se lo plantea como una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometida con lógicas instrumental del poder.

Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

3.2 Modalidad básica de la investigación

De Campo

Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

Esta investigación se realizará bajo esta modalidad, porque se hará un estudio sistemático de los hechos en la empresa “Hotel Florida”; con lo que se pretende que la recolección de la información esté acorde a los objetivos.

Para Altamirano (2010) “podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio.

Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes.”

- **VENTAJAS.** La investigación de campo proporciona información más exacta, un alto grado de confiabilidad y por consecuencia un bajo margen de error.
- **DESVENTAJAS.** La investigación de campo es costosa, tardada y requiere de personal especializado, instalaciones y equipo adecuado.

Documental-Bibliográfica

El trabajo de investigación requiere de información secundaria sobre el tema planteado y fue obtenida a través de: libros, textos, módulos, periódicos, revistas e Internet.

Según Carrasco (2008) “La investigación Documental como una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden históricos, psicológicos, sociológicos, etc.), utiliza técnicas muy precisas, de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información”.

Entonces se puede definir a la investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica, caracterizándose por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

Concluyendo la investigación documental es un proceso de búsqueda que se realiza en fuentes impresas (documentos escritos). Es decir, se realiza una investigación bibliográfica especializada para producir nuevos asientos bibliográficos sobre el particular.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Investigación Descriptiva

Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.4 Población y muestra

Población

Según Rivas (2012) es el conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características, y forman el universo para el propósito del problema de investigación. Esta debe definirse en términos de: el contenido, las unidades, la extensión y el tiempo.

Una población es un conjunto de todos los elementos que se está estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones, son unidades de análisis, es el objeto del cual se desea obtener información.

Para el presente caso la muestra será el Hotel Florida ubicado en la ciudad de Ambato cuenta con 23 empleados distribuidos de la siguiente manera:

- Gerencia 1
- Departamento Administrativo 7
- Departamento Operativo 15

Muestra

No admite cálculo de la muestra debido a que la población de estudio no es significativo sin embargo se hace constar su respectiva fórmula y el desglose de la misma.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

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

3.5 Operacionalización de las variables

En la Guía de Tesis de la UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA (2002, 56) citado por Vilcacundo (2012) se manifiesta que: *“La Operacionalización de variables es un recurso que se tiene en la investigación, por medio del cual las variables son descompuestas deductivamente en indicadores y dimensiones, de tal manera que se puedan formular instrumentos de relevamiento de datos”*

Indudablemente, este punto es muy importante para el desarrollo del proyecto porque a partir de él se tiene el esquema sobre el cual el investigador podrá realizar la investigación de campo y posteriormente el análisis e interpretación de los datos.

Esto, a su vez, reduce la posibilidad de perderse o cometer errores frecuentes durante el proceso investigativo, los cuales pueden generar, a largo plazo, una disminución de los niveles de validez y exactitud de los resultados obtenidos.

Para el caso de la presente investigación, la operacionalización de las variables analizadas es la siguiente:

Variable Independiente:

Cuadro No. 3. 1 Cadena de Valor

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES/CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/INSTRUMENTO
Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor extra al cliente final	Abastecimiento	Entregas completas y a tiempo	$\frac{\text{Número de pedidos receptados}}{\text{Número total de pedidos}}$	Técnica de Observación Instrumento lista de cotejo
	Infraestructura de la Organización	Valorar los recursos disponibles y los necesarios	¿Considera que la organización tiene un valor agregado con respecto al resto de empresas en el medio?	
	Dirección de los Recursos Humanos	Servicio de calidad brindado	¿Con que frecuencia rota el personal de servicio?	
	Desarrollo de Tecnología	Innovación	Idea+Implementación=Nuevo Valor	
	Marketing y Ventas	Participación de mercado	¿Considera que el número de clientes potenciales han incrementado en este tiempo?	
	Logística Interna	Nivel de contribución en la rentabilidad de la empresa	$\frac{\text{Costos Logísticos Totales}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$	
	Logística Externa	Satisfacción del Cliente	Rendimiento Percibido-Expectativas=Nivel de Satisfacción	

Elaborado por: Priscila Zumbana

Variable Dependiente:

Cuadro No. 3. 2 Rentabilidad

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES/CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS		TÉCNICA/INSTRUMENTO
La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado	Rentabilidad Económica (R.E.)	Financiación	$\frac{\text{Beneficio Económico}}{\text{Activo Total}}$	¿Bajo qué forma de pago es adquirida la materias prima?	Técnica de observacion instrumento listad de cotejo
		Gestión Empresarial		¿Cómo califica las estrategias adoptadas para obtener una buena rentabilidad?	
	Rentabilidad Financiera (R.O.E.)	Financiamiento interno	Beneficio después de impuestos	¿Considera que la inversión de los accionistas ayudad al desenvolvimiento económico de la empresa?	
		Financiamiento externo	Fondos propios	¿Para llevar a cabo la actividad económica de la empresa ha tenido que recurrir al financiamiento externo?	
Rentabilidad Social	Nivel de imagen corporativa	¿Considera que la empresa cuenta con una excelente imagen corporativa?			

Elaborado por: Priscila Zumbana

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de la información fue cualitativa para recolectar la información, utilizando así la lista de cotejo en la que se analizó diversos elementos que fueron medidos y cuantificados.

La información se obtuvo a base de la población, y sus resultados fueron analizados adecuadamente para poder cumplir con los objetivos establecidos.

Para Aviles (2009) “La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común. En la presente investigación trata con detalle los pasos que se debe seguir en el proceso de recolección de datos, con las técnicas ya antes nombradas.”

TÉCNICAS PARA HALLAR DATOS

Los analistas utilizan una variedad de métodos a fin de recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación. Cada uno tiene ventajas y desventajas. Generalmente, se utilizan dos o tres para complementar el trabajo de cada una y ayudar a asegurar una investigación completa.

3.6.1 Plan para la recolección de información

En palabras de Luis Herrera citado por Marcalla (2010) “Contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido”, considerando los siguientes elementos:

¿Para qué?

Para profundizar y conocer la realidad del tema investigado y alcanzar los objetivos propuestos.

¿De qué personas o sujetos?

Los elementos que han servido como fuente de recolección de datos son el Gerente de la empresa, trabajadores, los proveedores y los clientes potenciales que desarrollan sus actividades en la empresa en mención.

¿Sobre qué aspectos?

Sobre las dos variables: Cadena de valor y Rentabilidad.

¿Quién?

La investigación fue realizada por la Srta. Priscila Zumbana con la colaboración del Doctor Marcelo Mantilla.

¿Cuándo?

La investigación se la realizo desde el 10 de Octubre hasta el 10 de Mayo del presente año.

¿Dónde?

La investigación tuvo lugar en la empresa 'Hotel Florida'.

¿Qué técnica de recolección de información?

Se utilizó una lista de cotejo.

¿Con qué?

Para recolectar la información necesaria para la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

1. Lista de Cotejo
2. Lectura investigativa tomada de tesis de grado, libros, entre otros.
3. Internet, páginas web.

¿En qué situación?

Procedió en las instalaciones de la empresa en mención.

3.7 Plan de procesamiento de la información

Para el caso del presente estudio, el procesamiento de datos comprendió.

- a) Revisión crítica de la información recogida, es decir, limpieza de información defectuosa contradictoria, incompleta no pertinente.
- b) Repetición de la recolección en ciertos casos de individuos para corregir fallas de contestación.
- c) Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis, que incluirá el manejo de información y estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

En lo referente a la presentación de datos esta se efectuó mediante tres procedimientos diferentes.

- a) Representación escrita
- b) Representación tabular
- c) Representación gráfica

3.7.1 Plan de análisis de interpretación de datos

- a) Análisis de los resultados estadísticos.
- b) Interpretación de los resultados
- c) Comprobación de hipótesis
- d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones
- e) Destacando la presencia de tendencia o relación de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- f) Contando con el apoyo del marco teórico en los aspectos pertinentes.
- g) Para ello se aplicó el método estadístico que más se ajustó a la metodología que fue el cálculo de Z.
- h) Las conclusiones se derivaron del cumplimiento de los objetivos específicos; mientras que las recomendaciones se derivaron a su vez de las conclusiones establecidas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Es una narración textual donde se destacan los hallazgos llamativos e implican tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

Para la presente investigación con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta tesis, se vació la información obtenida mediante una lista de verificación que consta con 10 bloques de preguntas claves para asegurar que la investigación sea viable, dirigida a la alta gerencia y al departamento contable de la empresa “Hotel Florida” con el objeto de identificar los puntos críticos del proceso del servicio que brinda la empresa en mención.

Se presentan los resultados en orden, partiendo de las actividades que comprende la cadena de valor operándose en cada uno de los procesos de la empresa, y posteriormente, se presentan los resultados relacionados con la rentabilidad de la empresa en el período de estudio. Para lograr una mayor comprensión del modo en que se ha realizado el proceso de análisis de datos, éste se puede dividir en las siguientes etapas:

1. Revisión detenida de la información obtenida para detectar y eliminar en lo posible los errores y omisiones que pueden presentar la lista de aplicada a fin de verificar que las respuestas sean legibles y que ninguna pregunta se haya quedado sin contestar.
2. Codificación de los datos, que es un procedimiento que tiene como fin agrupar

los datos para luego proceder a trabajar con ellos.

De igual manera, es importante mencionar que la lista de verificación utilizada para la recolección de datos presenta dos grandes secciones: la primera referente a la variable dependiente en estudio (Rentabilidad); y segunda relativa a la variable independiente (Cadena de valor).

3. Tabulación de los datos, que no es más que *“hacer tablas, listados de datos que los muestren agrupados y contabilizados; para lo cual es preciso contar cada una de las respuestas que aparecen, distribuyéndolas de acuerdo a las categorías o códigos previamente definidos”* Sabino (1992, 139), citado por Vilcacundo (2012)

En otros términos, la tabulación consiste en ordenar la información recopilada con anterioridad y contar el número de factores que se ubican dentro de cada categoría.

4. Presentación de la Información, en donde se describe las respuestas y resultados arrojados de la lista de verificación realizada.

En esta investigación, los datos han sido procesados bajo una representación gráfica puesto que, de acuerdo a Sabino (1992, 147) citado por Vilcacundo (2012)

- “Los cuadros estadísticos permiten presentar los datos en la forma más clara posible, haciendo explícito cualquier elemento que pueda dar origen a confusiones y ordenando toda la información de la manera más rigurosa.
- Las gráficas expresan visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros. Su objeto es permitir una comprensión global, rápida y directa, de la información que aparece en cifras”.

Cabe recalcar que el proceso de presentación de la información fue realizado también con ayuda del programa informático Excel; mismo que permitió la elaboración de tablas con frecuencias y porcentajes así como de gráficas de barras sobre las diferentes preguntas de la lista de verificación.

De esta forma, una vez concluidos estos pasos, los resultados obtenidos del proceso de análisis se presentan a continuación:

1. Logística interna

Tabla No. 4. 1 Logística interna

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	7	63,64
NO	4	36,36
Total	11	100,00

Fuente: Lista de verificación

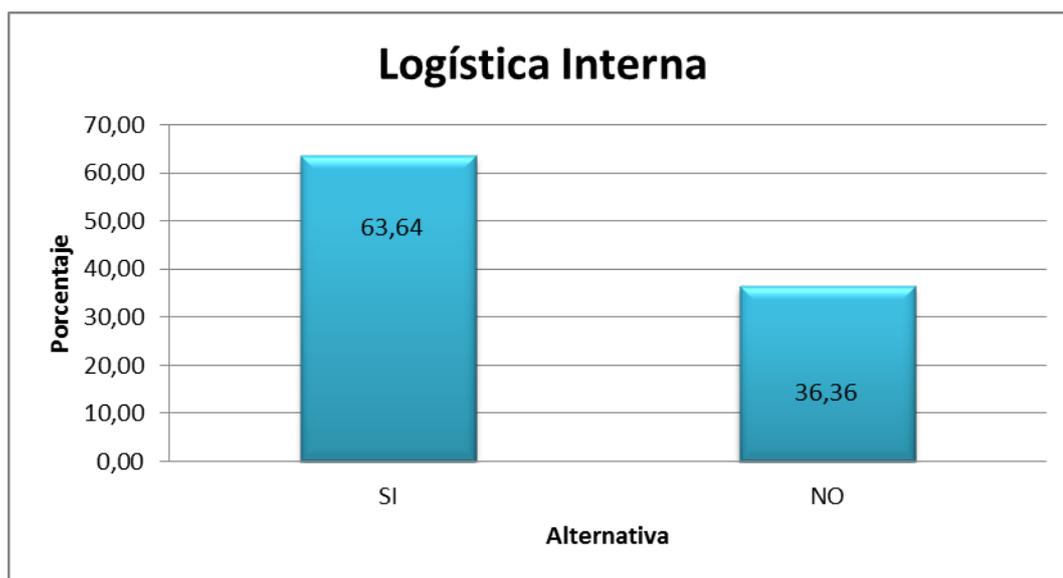


Gráfico No. 4. 1 Logística Interna

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

Como se puede verificar la empresa “Hotel Florida” cuenta con un 63.64% de eficiencia en cuanto a la logística interna siendo éste un porcentaje representativo, por su parte el 36.36% restante manifiesta que la gestión que agrupa las actividades de demanda, recursos y suministros no están siendo encaminadas como debería ser, de esta manera, no se asegura un adecuado nivel de servicio al cliente, con el menor costo posible.

2. Operaciones (Producción)

Tabla No. 4. 2 Operaciones (Producción)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	9	69,23
NO	4	30,77
Total	13	100,00

Fuente: Lista de verificación

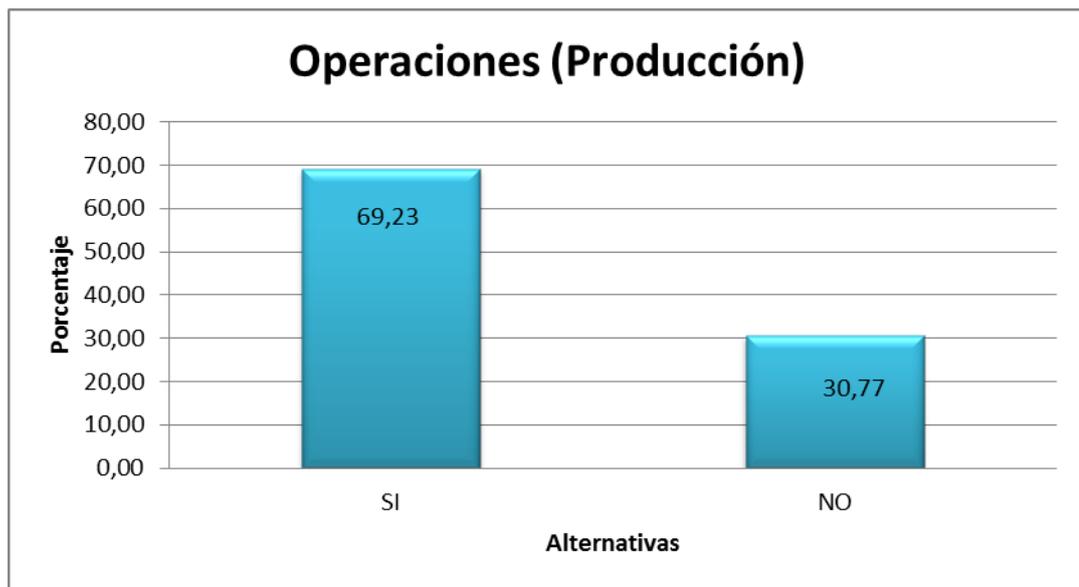


Gráfico No. 4. 2 Operaciones (Producción)

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

En un 69.23% los procesamientos de las materias primas para transformarlas en el producto y servicio final son realizados con parámetros que optimizan y procuran minimizar los costos, pese a lo antes mencionado existe un 30.77% de actividades, procedimientos que no aportan al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

3. Marketing y Ventas

Tabla No. 4. 3 Marketing y Ventas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	8	66,67
NO	4	33,33
Total	12	100,00

Fuente: Lista de verificación

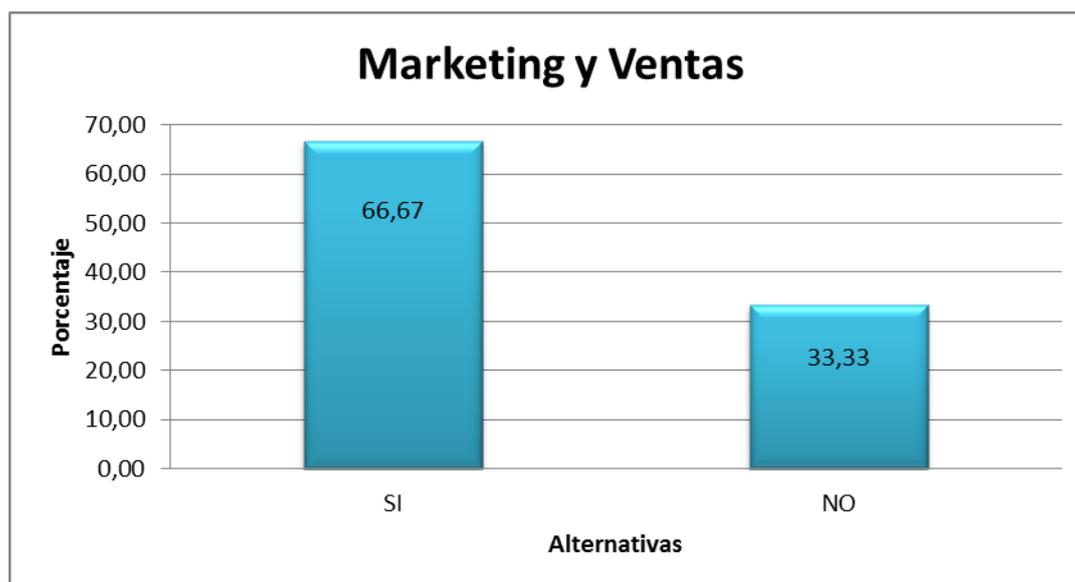


Gráfico No. 4. 3 Marketing y Ventas

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

En cuanto al marketing y ventas se puede apreciar que existe un 66.67% de actividades con las cuales se da a conocer el servicio con resultados importantes para la empresa no obstante el 33.33% simplemente son mecanismos que no están funcionando para captar un número más significativo de clientes, y al representar un gasto que no genera la utilidad esperada es muy necesario tomar correctivos puesto al arrastrar procesos ineficientes estos hacen que la cadena también se vea afectada.

4. Servicio Postventa

Tabla No. 4. 4 Servicio Postventa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	6	60,00
NO	4	40,00
Total	10	100,00

Fuente: Lista de verificación

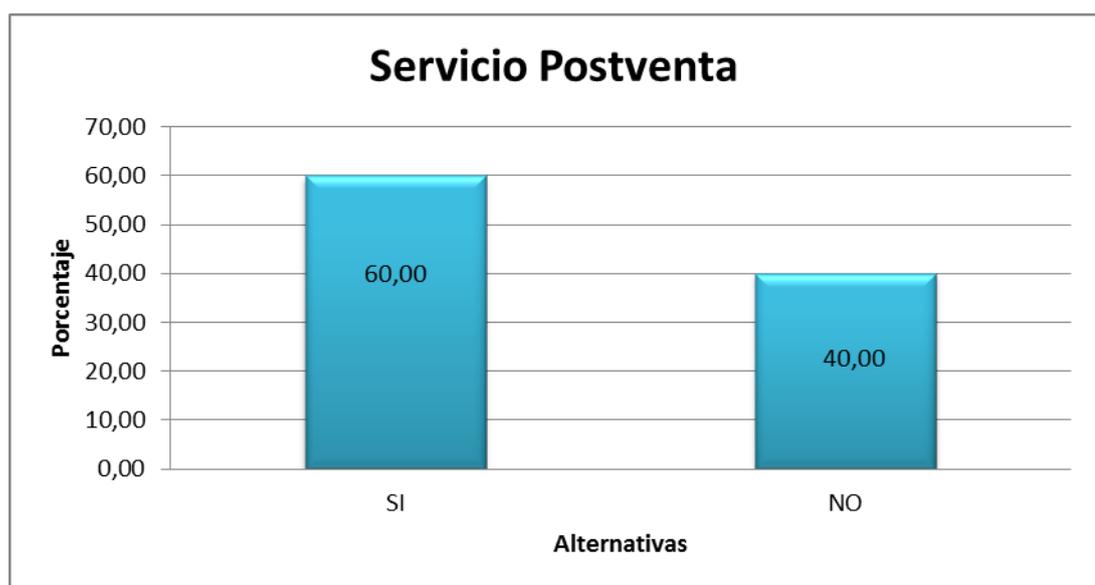


Gráfico No. 4. 4 Servicio Postventa

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

Se encontró que un 60% de las actividades que se realizan para mantener y engrandecer el valor del servicio, son ejecutadas mediante la aplicación de un servicio postventa eficiente mientras que un 40% son actividades que no están dando resultado en cuanto al cumplimiento del objetivo principal que es el fidelizar al cliente, al no tratar de manera correcta las actividades que se encuentran en el 40% con el tiempo puede producirse que la lista de clientes fijos tenga cambios negativos.

5. Desarrollo de tecnologías

Tabla No. 4. 5 Desarrollo de tecnologías

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	6	60,00
NO	4	40,00
Total	10	100,00

Fuente: Lista de verificación

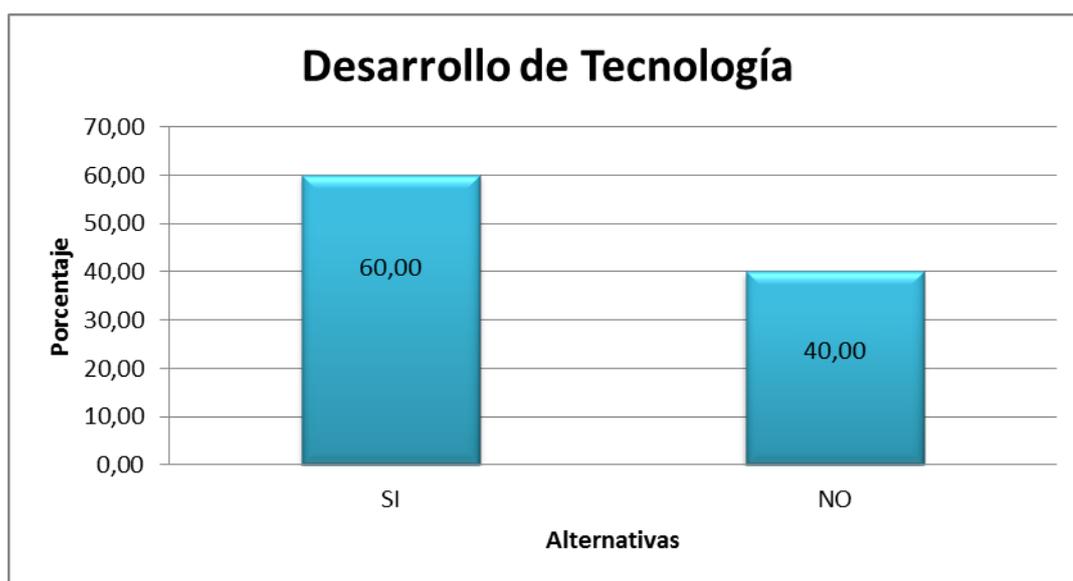


Gráfico No. 4. 5 Desarrollo de Tecnologías

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

En cuanto a los generadores de valor se pueden decir que la empresa ha implementado en este año un 60% de aparatos innovadores que han servido para brindar un mejor servicio optimizando recursos tanto económicos como humanos, por su parte, aún coexiste un 40 % que se debe tomar en cuenta para realizar correctivos y poder obtener un 100% en cuanto a eficacia en el desarrollo de la tecnología.

6. Desarrollo de Recursos Humanos

Tabla No. 4. 6 Desarrollo de Recursos Humanos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	6	60,00
NO	4	40,00
Total	10	100,00

Fuente: Lista de verificación

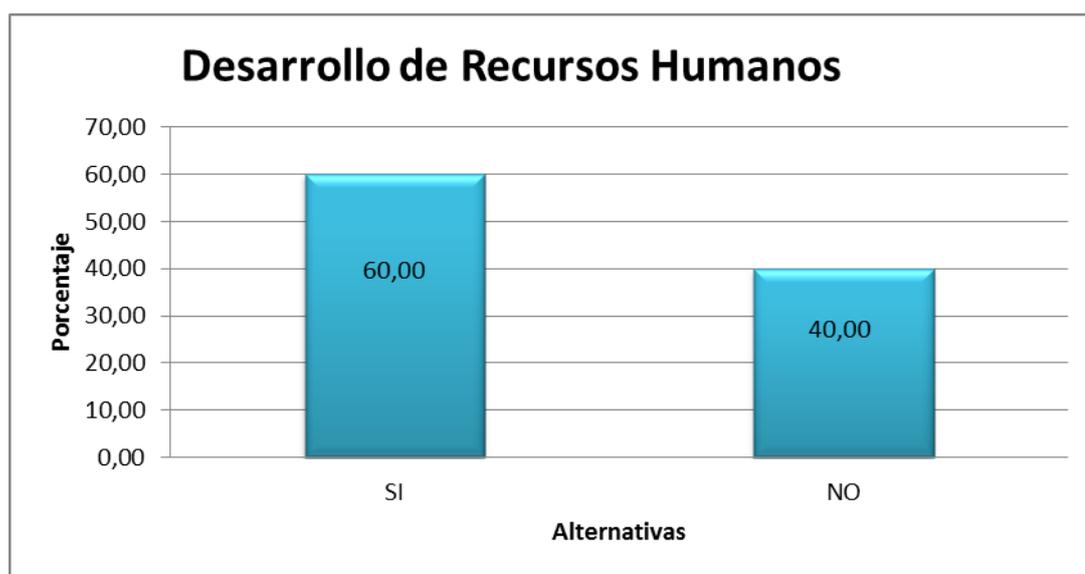


Gráfico No. 4. 6 Desarrollo de Recursos Humanos

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

Se puede manifestar que el proceso de búsqueda del talento humano es eficiente en un 60% puesto este desarrolla que los recursos humanos contratados obtengan capacidades y competencias aptas para realizar las actividades encomendadas, del mismo modo se puede observar la factibilidad del proceso en cuanto el personal tiene la capacidad de substituir a cualquier miembro de la empresa sin que el proceso se vea afectado en cuando a tiempos y eficiencia, por otro lado se puede mostrar que el 40% aún no se encuentra controlado por la organización.

7. Rentabilidad Financiera-Económica

Tabla No. 4. 7 Rentabilidad Financiera-Económica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	5	41,67
NO	7	58,33
Total	12	100,00

Fuente: Lista de verificación

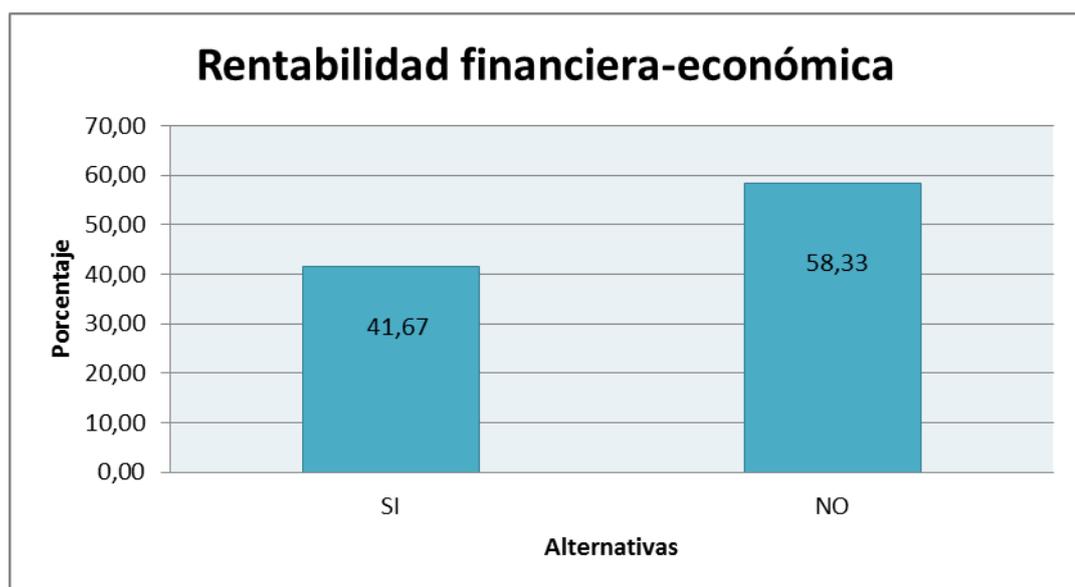


Gráfico No. 4. 7 Rentabilidad Económica -Financiera

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

En cuanto al conocimiento de la rentabilidad financiera por parte de los encargados de llevar la misma se puede observar que conocen de los diferentes parámetros en un 41.67% porcentaje no aceptable, mientras que el 58.33% señala puntos claves en donde se puede encontrar la solución para que se cumpla las expectativas de la empresa.

8. Componentes que generan rentabilidad

Tabla No. 4. 8 Componentes que generan rentabilidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	8	47,06
NO	9	52,94
Total	17	100,00

Fuente: Lista de verificación

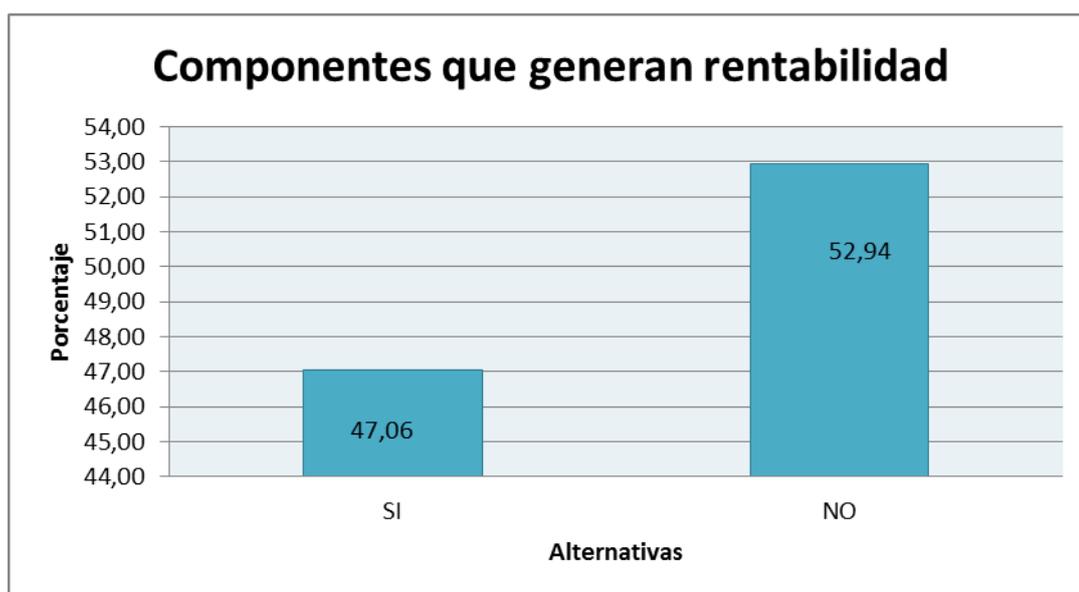


Gráfico No. 4. 8 Componentes que generan rentabilidad

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

Por otro lado los componentes generadores de rentabilidad entre los cuales se cuenta con actividades puntuales se puede apreciar que existen en un 47.06% por ende el 52.94% de actividades que podrían generar un margen de utilidad aceptable no es tomado en cuenta.

9. Factores que afectan la rentabilidad

Tabla No. 4. 9 Factores que afectan la rentabilidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	4	50,00
NO	4	50,00
Total	8	100,00

Fuente: Lista de verificación

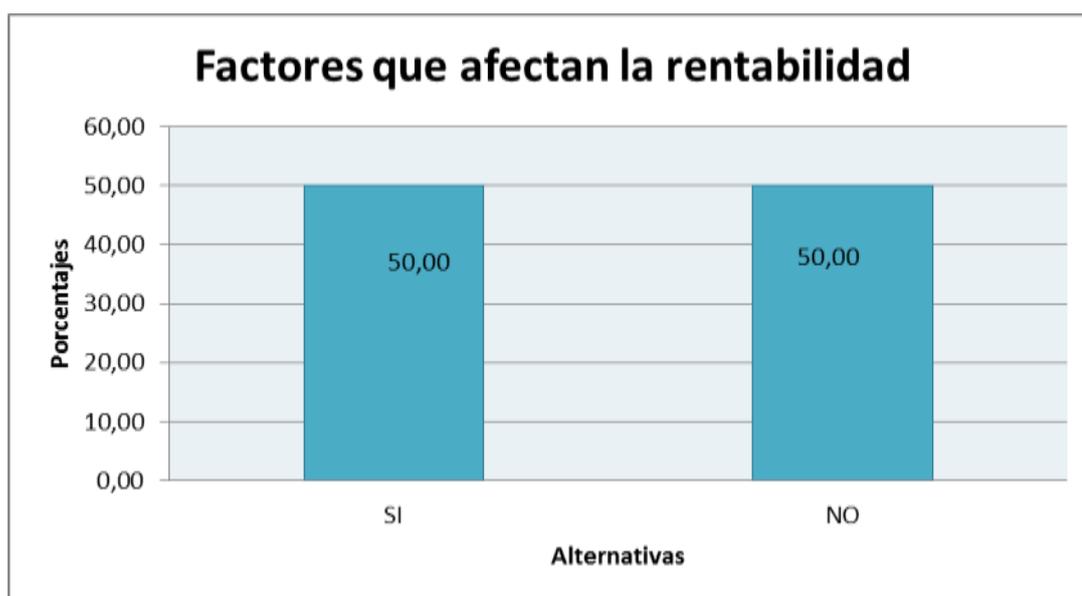


Gráfico No. 4. 9 Factores que afectan la Rentabilidad

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

Por otra parte con un 50% los factores que afectan a la rentabilidad son controlados por la organización, de igual manera la otra mitad, es decir, el 50% aún están siendo analizados, para posteriormente controlarlos, las actividades que producen que el porcentaje este a la par deben der canalizadas de manera urgente debido a que es necesario que este factor se maneje con un mejor porcentaje.

10. Estrategias de rentabilidad

Tabla No. 4. 10 Estrategias de rentabilidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	33,33
NO	6	66,67
Total	9	100,00

Fuente: Lista de verificación

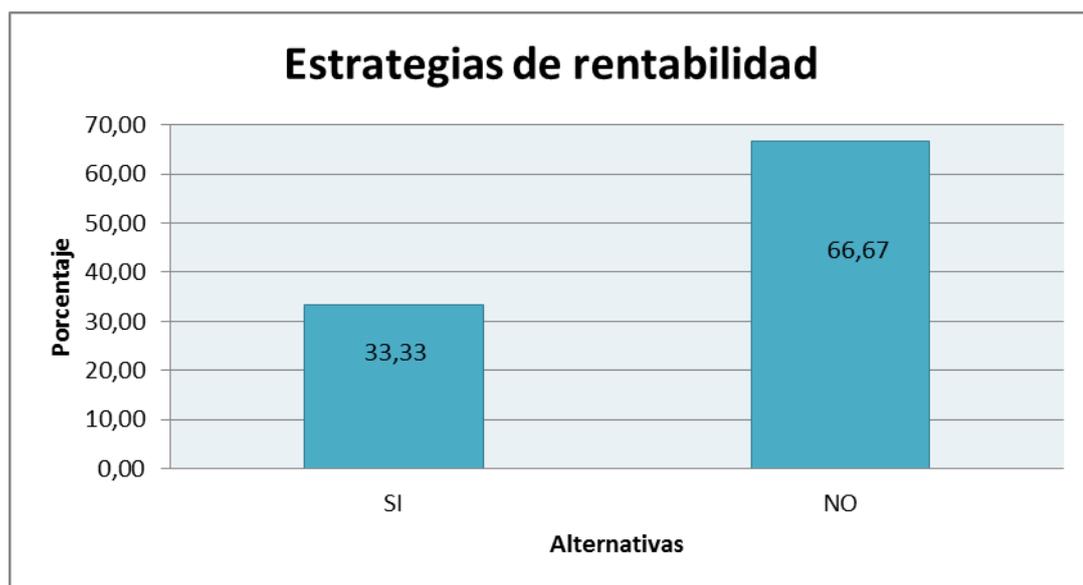


Gráfico No. 4. 10 Estrategias de Rentabilidad

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

En manifiesto a las estrategias de rentabilidad que posee la empresa en mención se puede recalcar que solo se cuenta con un 33.33%, porcentaje no aceptable puesto es aquí donde se puede realizar un estudio minucioso de cada componente que directa o indirectamente están afectando a la rentabilidad, por su lado el 66.67% de recursos están siendo canalizados a otro factor diferente al de la búsqueda de la rentabilidad

11. Cadena de Valor

Tabla No. 4. 11 Cadena de Valor

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	42	63,64
NO	24	36,36
Total	66	100,00

Fuente: Lista de verificación

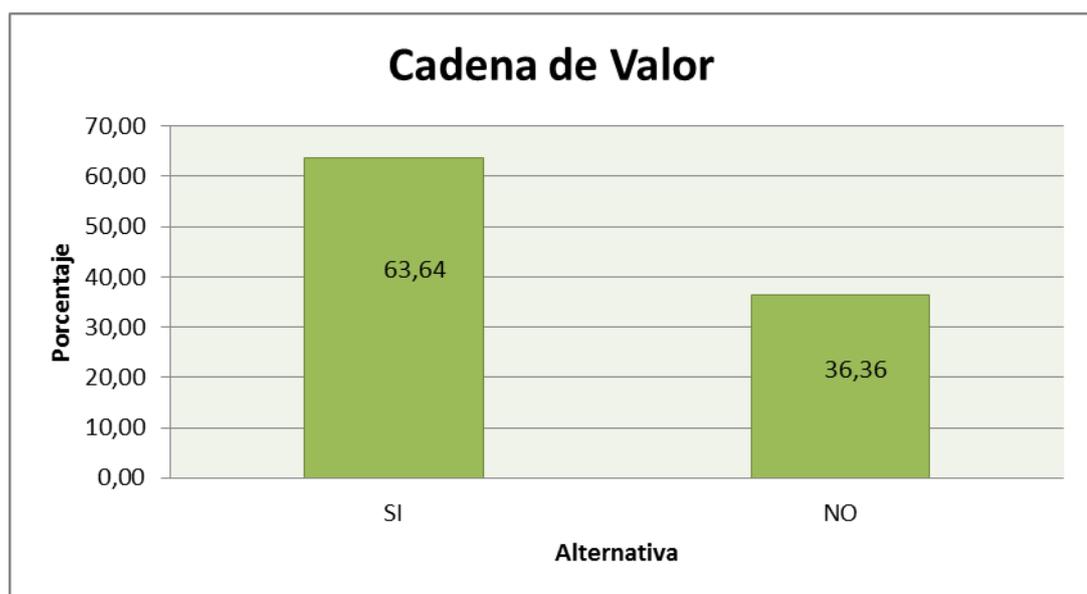


Gráfico No. 4. 11 Cadena de Valor

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

En cuanto tienen que ver con cada mecanismo de la cadena de valor se puede deducir que se cumple cada procedimiento con eficiencia en un 63.64% mientras que en un 36.36% las actividades que componen la cadena de valor se encuentran desatendidas o son tomadas con poco interés.

12. Rentabilidad

Tabla No. 4. 12 Rentabilidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	20	43,48
NO	26	56,52
Total	46	100,00

Fuente: Lista de verificación

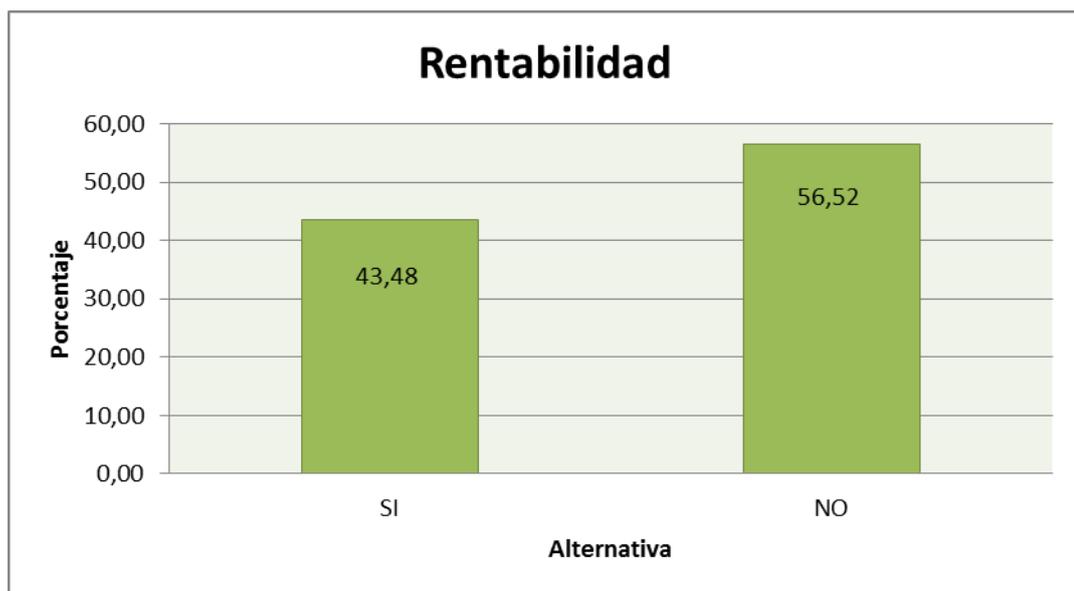


Gráfico No. 4. 12 Rentabilidad

Elaborado por: Zumbana, Priscila. (2013)

Por otra parte en cuanto a los componentes de rentabilidad se puede concluir que en un 43.48% cada elemento que compone a la rentabilidad es tomado, analizado y tratado de manera ineficiente, recalcando la existencia de un 56.52% que debe ser considerado puesto que cada uno de estos incurre en costos, más no en la generación de una rentabilidad productiva.

4.2. Interpretación de resultados

A fin de facilitar el proceso de interpretación de la información obtenida, éste se ha realizado en base a los bloques existentes en el formato de la lista de verificación, es decir, se cuenta con un análisis por cada uno de los bloques especificados en la lista de verificación; mismos que, al provenir de la operacionalización de variables, constituyen aspectos claves relacionados con las variables en estudio.

De esta forma, la interpretación general de los resultados alcanzados por medio del trabajo de campo es la siguiente:

Al analizar cada componente tanto para la variable dependiente como para la independiente y tomando en cuenta que para obtener una ventaja competitiva no se debe tomar a una organización como un todo, sino a través de la identificación de las distintas actividades que desarrolla la empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos generando valor en cada uno de estos cabe destacar aspectos importantes como lo son las actividades que no son tomadas en cuenta para lograr tener una cadena de valor que contribuya en el mejoramiento del índice de rentabilidad.

Al hablar de si se tiene una logística interna fundada en distintas actividades no se puede decir que esta logra el impacto requerido puesto existen procedimientos que no son llevados a cabo entre los cuales se puede mencionar la no aplicación de un seguimiento de la distribución de los materiales entregados a cada departamento, siendo este de vital importancia ya que es en este punto es en donde se evita que los materiales sean desviados a intereses personales.

Otro punto relevante es que las materias primas no se las controla de una manera sistemática y al controlarlas manualmente existen un mayor porcentaje de probabilidad de que las mismas no sean registradas con la exactitud y al momento de requerirlas se pueden encontrar agotadas causando retrasos en la entrega del

servicio.

Finalmente en cuanto al bloque de logística interna se puede decir que para mejorar este aspecto se podría tomar en cuenta la realización de flujos de materiales e información para formar un sistema de ordenamiento de recursos minimizando el factor tiempo y optimizando las actividades de cada uno de los involucrados logrando que la organización tenga un enfoque sistémico, integral, estratégico y adaptativo.

En lo que hace referencia a la producción cabe destacar actividades que no son llevadas a cabo como las evaluaciones en el proceso productivo siendo ésta una herramienta que permite conocer las falencias para posteriormente tomar los debidos correctivos, tampoco en la empresa se utiliza el método según NIF para procesos de inventarios causando retrasos en otros procesos.

Un aspecto de mucha importancia dentro de la cadena de valor es el marketing encontrándose en este punto factores que deben ser tomados en cuenta, como la realización de una segmentación de mercado para cada año puesto que el mercado es muy cambiante otro punto en consideración y el más importante es la falta de capacitación al personal encargado de realizar las ventas ya que de la capacidad de persuasión de estos dependerá el nivel de ventas, además es preocupante notar que la empresa pese a desenvolverse en un mercado altamente competitivo, no consideran a la publicidad como una estrategia útil y por tanto no la utilizan de una manera correcta. En consecuencia, se puede asegurar que la empresa en mención se encuentra en desventaja frente a sus principales rivales en lo que atraer nuevos consumidores se refiere.

En cuanto a la generación de un servicio de calidad se debe tomar en cuenta actividades como brindar un servicio postventa. El desarrollo de tecnología es un factor importante dentro de la cadena de valor por lo que se debe tomar en cuenta que la empresa no realiza gastos en innovación y desarrollo para nuevos producto afectando a la fidelidad de los clientes potenciales.

Para lograr obtener que toda la organización se encuentre en manos de personas calificadas para desempeñar su puesto es necesario contar un eficiente manejo de los recursos humanos.

Al diagnosticar la rentabilidad se pudo detectar aspectos de suma importancia para la empresa como son el conocer el índice de retorno de capital invertido por los accionistas en el último año, porque gracias a este se podrá conocer si la empresa para el actual año va en mejora. Un factor importante para cumplir el logro de los objetivos es el de monitorear constantemente los costos que conlleva cada prestación de servicios para posteriormente modificar los precios logrando obtener ganancias continuamente, particularmente en periodos de crisis.

El contar con los estados financieros, cuando son requeridos, es un factor clave para poder tomar decisiones en determinado momento, por lo que el personal encargado de estas funciones debe capacitarse constantemente ante cualquier cambio.

4.3. Verificación de hipótesis

1.- Planteo de hipótesis

a) Modelo lógico

H₀: No hay diferencia estadística significativa entre la cadena de valor y la rentabilidad en el Hotel Florida de la ciudad de Ambato.

H₁: Si hay diferencia estadística significativa entre la cadena de valor y la rentabilidad en el Hotel Florida de la ciudad de Ambato.

b) Modelo matemático

H₀: $p_1 = p_2$; $p_1 - p_2 = 0$

H₁: $p_1 \neq p_2$; $p_1 - p_2 \neq 0$

c) Modelo estadístico

$$z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\hat{p} * \hat{q} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

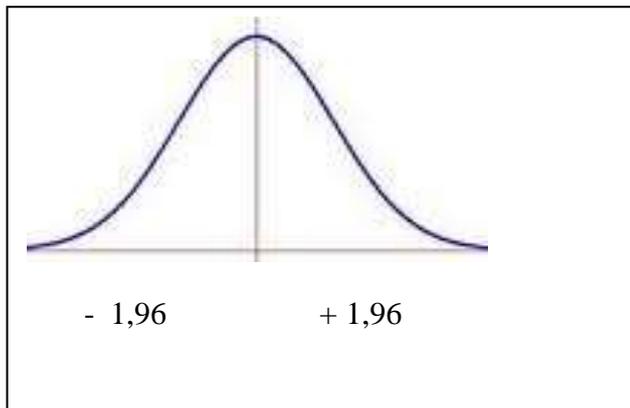
2.- Regla de decisión

$1 - 0,05 = 0,95$;

$\alpha = 0,05$

Al 95% y con $\alpha = 0,05$ z es igual a 1,96, como se trata de un ensayo bilateral $z = \pm 1,96$

Se acepta la hipótesis nula si, z está entre $\pm 1,96$, caso contrario se rechaza, con un α de 0,05 con un ensayo bilateral.



3.- Cálculo de z

Tabla No. 4. 13 Presentación de los datos de la lista de verificación (check list)

DESCRIPCIÓN	SI	%	NO	%	TOTAL
Cadena de valor VI	42	63,63	24	36,36	66
Rentabilidad VD	20	43,47	26	56,52	46
TOTAL	62	55,35	50	44,64	112

Fuente: lista de verificación del Hotel Florida

Explicación: para la verificación de la hipótesis se recurre al estadígrafo denominado z para “distribución de diferencias entre dos proporciones”.

$$z = \frac{0,6363 - 0,4347}{\sqrt{0,5535 * 0,4464 \left(\frac{1}{66} + \frac{1}{46} \right)}} = 2,11$$

$$z = 2,11$$

4.- Conclusión

Como el valor de z está fuera de $\pm 1,96$, se **RECHAZA** la hipótesis nula y se **ACEPTA** la alterna, es decir: “Si hay diferencia estadística significativa entre la cadena de valor y la rentabilidad en el Hotel Florida de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Luego del análisis pertinente realizado a la información obtenida en el trabajo de campo, y habiéndose sometido a la verificación estadística respectiva, la autora llega a las siguientes conclusiones:

Por medio de la aplicación del estadístico “Z”, se pudo comprobar la hipótesis de investigación; es decir, se confirmó la correlación existente entre la Cadena de Valor como uno de los principales factores determinantes de la Rentabilidad de la empresa “Hotel Florida” de la ciudad de Ambato.

Al analizar las causas de pérdida de participación en el segmento de mercado de la empresa Hotel Florida, se puede deducir que varias de éstas son debido a que no existe una cadena de valor formalmente establecida.

Ante la poca variación de los niveles de rentabilidad reflejados en los últimos años, se torna necesario el establecimiento de estrategias innovadoras por parte de la empresa destinada a conseguir un crecimiento continuo de cada servicio que oferta la empresa.

Se logró identificar los procesos que se deben desarrollar para mejorar la gestión de la Cadena de Valor, la empresa cuenta con todos los recursos humanos, tecnológicos, económicos y materiales para emprender una administración por

procesos de tal manera que dentro de la organización se practique como política el mejoramiento continuo en busca de la calidad de total.

Cada actividad que desarrolla la empresa actualmente tiene una base empírica, es decir no se rigen bajo un orden consecutivo de pasos técnicos y analizados, sino en base a la lógica de la alta gerencia y en función de la experiencia, consiguiendo así que las actividades que debe cumplir todo colaborador no estén bien claras y definidas, provocando que cuando concurre alguna anomalía en algún proceso son varios los responsables y la solución de la misma tarda más tiempo en ser resuelta.

Los procesos que realiza la empresa para llevar el servicio a los clientes tienen una baja participación de valor agregado es decir cada uno de estos es muy similar al que realiza la competencia, de la misma forma se ha detectado que se recurre a gastos no necesarios para la ejecución de ciertas actividades.

Se ha podido establecer que la realización de un proceso eficiente y eficaz disminuirá totalmente los tiempos de espera y los desperdicios que se originan por afectar ciertos procedimientos como el archivo de documentos el manejo de los inventarios, el abastecimiento de materia prima y suministros, consecuentemente si se logra mejorar cada punto crítico de los procesos se obtendrá generar un valor agregado en cada actividad.

Se aprecia que para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, se debe diferenciar especialmente en la atención al cliente, la información debe ser oportuna para que los clientes tengan el conocimiento necesario de los servicios que presta la empresa logrando un posicionamiento sustentable y estratégico en el mercado.

En cuanto al conocimiento del sistema de indicadores de gestión que permite medir y evaluar la gestión de la empresa en un periodo determinado se observó que la empresa “Hotel Florida” maneja un número reducido de indicadores, amas

de esto el personal encargado de los mismos no los identifica de manera apropiada, por lo que no se elaboran estrategias que garanticen la toma de decisiones oportunas en función de mejorar y optimizar las tareas.

Con el estudio antes realizado se puede asegurar que la implementación de una Cadena de Valor influye positivamente, debido a que esta sí servirá como herramienta para mejorar la participación en el segmento de mercado, consecuentemente acrecentar la rentabilidad de la empresa “Hotel Florida” en la ciudad de Ambato.

Concluyendo, para lograr obtener una ventaja competitiva a través del uso de una cadena de valor la cual pueda aportar al incremento de la rentabilidad es necesario descomponer las actividades de la empresa y analizarlas por separado para hallar el eslabón que de una u otra forma afecta al buen desenvolvimiento de la cadena de valor y canalizarla al logro de los objetivos de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

Proponer la implementación de Cadena de Valor que es una herramienta gerencial poderosa que sirve para identificar fuentes de ventaja competitiva. Sin embargo, el simple análisis no mejora los procesos por sí solo.

Debe existir el compromiso desde la gerencia hasta el último bloque jerárquico, caso contrario no tendría sentido iniciar con una ideología de mejoramiento continuo.

Es importante que la gerente propietaria realice actividades encaminadas a mejorar el servicio al cliente, trabajo en equipo, ofreciendo un servicio de mayor valor agregado a los clientes actuales de la empresa, capacitando al personal enfocándose en el desarrollo de habilidades que le permita mayor eficiencia y eficacia en el desempeño del servicio.

Se recomienda hacer una encuesta semestral a los clientes esto permitirá medir los resultados de la implementación de los procedimientos e identificar mejoras posibles dentro de la operación.

Capacitar al personal en operaciones logísticas para que aumenten la eficiencia de su trabajo y propongan mejoras a los procesos.

Revisar el índice de rotación de los productos por líneas para disminuir el desperdicio de los mismos.

Analizar un posible rediseño de las instalaciones de la bodega para mejorar la organización y accesos a las zonas, principalmente de los productos con mayor probabilidad de caducidad.

Se recomienda un seguimiento de los procedimientos planteados para determinar su real efecto dentro de la empresa.

Es primordial que los colaboradores de la empresa sean capacitadas en temas relacionados con competitividad puesto que, solo de esta forma estarán en capacidad de actuar de manera competitiva y tomar acciones encaminadas a mejorar la realidad actual de la empresa.

Capacitar frecuentemente al departamento contable y financiero puesto las normas vigentes tiende a cambiar y es de suma importancia el conocimiento exacto de las mismas para no caer en errores.

Evaluar el plan de Marketing implantado debido a que no tiene el impacto requerido.

Implementar las tecnologías de información en la empresa ya que genera cambios significativos en la forma en que se ofrecen los servicios, la interacción con los clientes y la manera en que operan las empresas que conforman la industria de

turismo.

Desarrollar programas formativos de capacitación y entrenamiento dentro de la empresa que promueva el cambio de actitud laboral en el personal, para de esta manera contar con equipo de talento humano excelente, capaz de afrontar los retos del mercado globalizado y así ofrecer servicios de calidad.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título de la propuesta

Implementación de la Cadena de Valor con el fin de identificar los puntos críticos de cada actividad permitiendo mejorar los procesos para la obtención de una mayor rentabilidad en la empresa Hotel Florida de la ciudad de Ambato.

6.1.2 Institución Ejecutora

Empresa “Hotel Florida”

6.1.3 Beneficiarios

Los beneficiarios de esta propuesta serán, en primer lugar, la empresa, pues se realizará un análisis situacional, una investigación en cada escenario que contempla la cadena de valor estableciendo direccionamientos y estrategias que permitan realizar a los colaboradores sus actividades de una manera más competitiva, obteniendo como resultado un incremento en la rentabilidad.

En segundo lugar los clientes externos, pues las tareas estarán dirigidas a proporcionarles un valor agregado en cada servicio. Y en tercer lugar, el investigador, pues con esta apertura se podrá aplicar de manera práctica los

conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

6.1.4 Ubicación de la empresa

La empresa “Hotel Florida” está domiciliada en las calles Av. Miraflores 11-31 frente al colegio La Inmaculada, cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Enero 2014

Fin: Enero 2015

6.1.6 Equipo técnico responsable

Investigadora: Ana Priscila Zumbana Quinapanta

Director de tesis: Ing. Marcelo Mantilla

Gerente General: Sra. Cecilia de Sevilla Maldonado

6.1.7 Costo de la Propuesta

El costo de la propuesta está dado por los recursos financieros utilizados en el diseño el cual es de \$ 352 dólares americanos, los mismos que serán financiados por la empresa “Hotel Florida” de la ciudad de Ambato.

Tabla No. 6. 1 Costo de la propuesta

Gastos	Costos
<u>Del Proceso</u>	
I Etapa	
Análisis Situacional	\$80
Informe preliminar	\$20
II Etapa	
Mapeo de las actividades de la Cadena	\$100

de Valor	
Diseño de Actividades	\$100
Informe Final	\$20
Sub Total	\$320
Imprevistos 10%	\$32
Total	\$352

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

De acuerdo con las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación en la empresa “Hotel Florida” se determinó la necesidad que esta tiene de implementar una cadena de valor, pues permitirá mejorar el funcionamiento de sus diferentes procesos como ya es conocido.

En el trabajo investigativo de la Representación de la FAO en el Salvador (2011) se concluyó que:

“El seguimiento es un componente clave de la gestión de la cadena y los negocios, pues permite obtener información sobre la marcha de las actividades, los costos de las mismas, los ingresos generados, las ganancias obtenidas, entre otros aspectos. En definitiva, permite conocer si se está ejecutando lo planificado y están alcanzando las metas y objetivos. De esta manera, el control permite la toma de decisiones relacionadas con el manejo, la marcha y el desarrollo de la cadena de valor”

Es decir permite verificar todo proceso de actividades para obtener el resultado deseado por el proyecto, de igual manera el trabajo investigativo de (Zuñiga Arias, 2011) se llegó a concluir que “Es relevante analizar los modelos organizativos de los sectores en los diferentes países centroamericanos. Es evidente que la forma de organización está relacionada con la gobernabilidad de la cadena de valor que se maneja. Es posible estudiar los modelos de asociatividad y los de propiedad privada. También es importante explorar nuevos sistemas de

producción y tecnología asociados a la alimentación y especialización del hato, pues son elementos que preocupan a todos los actores de los países analizados. Estos elementos se relacionan con la calidad del producto y la posibilidad de generar mejor gestión de la misma, pero de manera subregional”.

Y por último para considerar que la cadena de valor si permite obtener una ventaja sobre la competencia se cita a (Erazo Caicedo, 2012) que en su trabajo investigativo concluyo que:

“La influencia de la Cadena de Valor en el segmento de mercado de SAIT Samaniego Iturralde S.A., y el mejoramiento de dicha Cadena de Valor permitirá tener una mayor participación en el segmento de mercado de la empresa en la ciudad de Latacunga.”

Con los proyectos investigativos antes mencionados se puede señalar que para la empresa “Hotel Florida” de la ciudad de Ambato que lleva varios años realizando sus operaciones como persona jurídica, es de suma importancia implementar de manera formal una cadena de valor acorde a su actividad económica pues a partir del año 2010 se detectó un leve descenso debido a que en la ciudad se situaron hoteles de gran prestigio y directamente afectaron a las ventas de la empresa en mención.

Una de las necesidades de la empresa, es la de incrementar el número de ventas de todos los servicios, siendo éste uno de sus objetivos más importantes, lo que le permitirá mejorar el índice rentable que maneja la empresa pudiendo así competir con las empresas que ofrecen un servicio similar, y poder captar un mayor número de clientes logrando la fidelización de cada uno de ellos.

Con respecto a los servicios, sería una estrategia muy competitiva de la empresa la innovación de cada uno de estos durante cierto tiempo, pero al significar un costo en I+D, publicidad y promoción estos no se han venido dando periódicamente, por ende al contar con nuevos o mejorados servicios las ventas no tendrán un

desplazamiento positivo, cabe recalcar que para que funcione la cadena de valor es necesario contar con todos los involucrados, es decir que en cada proceso se debe ir adicionando un valor agregado, entonces con una empresa consolidada, servicios de alta calidad y un nombre reconocido se puede lograr incrementar las ventas por ende el índice de rentabilidad también tendrá un impacto positivo para la empresa.

Es importante aprovechar estas ventajas y estructurar una cadena de valor basándose en el modelo de Michael Porter que tienen como fin lograr que el cliente se fidelice con la empresa, este sería un logro magnífico pues está comprobado que ha llevado al éxito a distintos negocios como los antes mencionados.

Cabe destacar la necesidad que existe en la empresa “Hotel Florida” de adoptar nuevas estrategias que permitan obtener una mayor participación en el mercado, debido a los cambios que se han producido en el entorno así como la incesante presión competitiva, que obliga a la misma a corregir e implantar herramientas de planificación y control que garanticen la consecución de los objetivos y metas planteadas y de esta manera asegurar el negocio en marcha y que mejor que hacer uso de una de las mejores estrategias como lo es la cadena de valor.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Gracias a la verificación de la hipótesis realizada mediante la prueba T student en donde se han establecido relaciones entre las preguntas de la encuesta y se ha podido aceptar la hipótesis alterna, el tipo de investigación ha llegado hasta su finalidad como había sido establecida: La Asociación de Variables.

La empresa “Hotel Florida” tiene un gran número de competidores en el mercado, por lo que es necesario diseñar un plan de ventaja competitiva y al ser analizada la implementación de una cadena de valor se llegó a la conclusión que este mecanismo es el necesario para que permita a la empresa posesionarse en el

mercado.

Por otra parte, el Plan de estructuración de la cadena de valor es una herramienta muy útil en la gestión empresarial.

Todas las organizaciones que buscan el desarrollo coordinan sus tareas mediante una planificación previa de las actividades y esfuerzos que deberán realizar para conseguir las metas y objetivos planteados en determinado período, logrando un beneficio en común.

En una empresa como el “Hotel Florida” que es el ente encargado de llevar el servicio terminado al cliente, se vuelve necesario también planificar las operaciones de la compañía, conociendo que en cada una de ellas, se puede agregar valor para los clientes.

Una planificación adecuada, propondría estrategias que mejoren la gestión de la Cadena de Valor en cada uno de sus eslabones.

El fin de este tipo de implementación es mejorar la percepción de valor que tienen los clientes al adquirir los servicios de la empresa, de esta manera crecer en ventas, ampliar la cartera de clientes, tener mayor participación en el mercado y desde luego obtener beneficios que incrementen la rentabilidad.

Para la empresa este es un estudio importante pues hasta el momento no se ha realizado investigaciones similares por lo que hay grandes expectativas sobre los beneficios que la presente investigación podría prestar entre, ellas una mejora económica ya que se tendrá una reducción de costos en los procesos y se incrementara la satisfacción del cliente por medio de implementación de mejorados procesos que permitirán disminuir tiempos en las actividades de entrega del servicio.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo general

- Incrementar el índice de rentabilidad de la empresa “Hotel Florida” por medio de la mejora de las actividades que se desenvuelven en la cadena de valor.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Definir formalmente las actividades principales y de apoyo de la cadena de valor que se utilizara para la empresa en mención.
- Realizar un mapeo de las actividades que se realizan en el proceso de entrega del servicio.
- Desarrollar una Cadena de valor que permita crear estrategias apropiadas para mejorar la perspectiva de los clientes del Hotel Florida.

6.5. ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD

La posibilidad de la estructuración y puesta en marcha de la propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

Administrativa

La presente propuesta cuenta con el respaldo total de la gerente ya que el mencionado sistema de cadenas de valor será de mucha utilidad para el buen desempeño de la entidad.

Además, el gerente está comprometido con la empresa para impulsarla al éxito y liderazgo en el mercado, haciendo uso de las diferentes estrategias que se pueden implantar, y al analizar la presente propuesta esta cien por ciento dispuesta a prestar toda la colaboración que se requiere.

Política

La presente propuesta no tiene impedimento legal para ser desarrollada en beneficio de la Institución, puesto que al contrario en el reglamento interno de la empresa existe una normativa que motiva cualquier idea que ayude a la mejora de procesos o incremente el nivel de ventas.

Tecnológica

La presente propuesta cuenta con todo lo necesario para realizar una investigación profesional optimizando recursos económicos debido a que se ha optado por recurrir a libros virtuales, hacer uso del internet para ampliar el conocimiento.

En tanto que la factibilidad tecnológica está determinada por el acceso a productos innovadores, los mismos que promuevan satisfacción, fidelización del cliente y un eficiente manejo financiero en la empresa.

Equidad de género

Al realizar un sondeo sobre la investigación se puede manifestar que esta puede proporcionar oportunidades de empleo de calidad para hombres y mujeres.

También se puede eliminar los estereotipos de género que mantienen a las mujeres en trabajos ocasionales y con menor retribución, y conducir a una mayor igualdad de género.

Económico financiera

El Hotel Florida cuenta con el Departamento de Contabilidad el cual controla los recursos, la liquidez y rendimientos de la empresa; la entidad tiene disponibilidad para desarrollar la presente propuesta sin ningún inconveniente, pues está segura que la consecución de objetivos permite generar más utilidad.

6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

6.6.1. CADENA DE VALOR

“Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. En base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se añade valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio.” (S/N, 2008)

Esta herramienta nos permite estudiar qué valor añade cada una de las etapas a nuestros productos o servicios, detectar nuestras ventajas o desventajas respecto a la competencia, e incluso ayudarnos a tomar decisiones.

La cadena de valor es una estrategia muy útil debido a que desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas principales para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación que existe en cada una de ellas interactuando en un campo de actividades llamado sistema de valor en donde los proveedores no solo se dedican a la entrega de suministro o materia prima, sino que además pueden influir en el desempeño de la empresa y direccionarlos hacia el comprador de una manera eficiente optimizando recursos.

La cadena de valor resume las actividades principales de la esencia de cualquier negocio. Las grandes compañías del mundo han entendido la necesidad de enfocar su modelo de negocios en la solución de 6 aspectos fundamentales para lograr ampliar sus ventas obteniendo mejor rédito las cuales son:

- Crear lealtad con los clientes
- Lograr liderazgo en el mercado
- Asignar los procesos

- Crear nuevos productos/servicios
- Administrar el riesgo
- Entrar en nuevos mercados

Las ventajas que un análisis de Cadena de Valor proporciona son las siguientes entre otras:

- Muestra debilidades y fortalezas del proveedor, aliado, cliente/usuario.
- Identifica proveedores/clientes críticos.
- Propone alianzas estratégicas.
- Planea contingencias.
- Esquematiza control de "reincidencias" en contrataciones, o sea previene en que nuevas contrataciones se pueda volver a exponer a la organización a impactos negativos.

“El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor mejoras que la diferencien de sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales”. (Universidad De Málaga)

El obtener una ventaja competitiva dependerá mucho de comprender la cadena de valor de la empresa, asimismo, determinar su relación con el sistema de valor general, dado por el siguiente gráfico.



Gráfico No. 6. 1 Representación del concepto de Cadena De Valor

Fuente: Recopilación de Cadena de Valor de Luis Arimany

Cada empresa es un escenario en el que se concentran muchas actividades que se interrelacionan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

Por tanto la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son el reflejo de su historia, de las estrategias que ha empleado, del enfoque que ha implementado para construir su desarrollo.

Así es como una cadena de valor marca la trayectoria estratégica de la empresa debido a que determina la forma de análisis de la actividad empresarial con la cual es posible descomponer a la empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

“Esa ventaja competitiva se logra solamente cuando la empresa ha desarrollado e integrado todas las actividades de su cadena de valor de manera menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por categorías de actividades genéricas eslabonadas en formas bien definidas unas con otras junto con las actividades de sus proveedores, canales y compradores”. (Universidad De Málaga)

Actividades de Valor.

Las actividades de valor son aquellas actividades distintas física y tecnológicamente que realiza una empresa por medio de los cuales crea un producto de valor para sus clientes.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos, y por supuesto la tecnología para desempeñar su función.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias.- Son aquellas actividades que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios postventa.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias.- Son las actividades que se refieren a la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, de desarrollo tecnológico, desarrollo de procesos e investigación.
- Las Actividades de infraestructura empresarial Son las actividades que tienen que ver netamente con las finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal y gerencia general.

El llamado "Sistema de valor", considera que la empresa se encuentra dentro de un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes el cual al realizar el debido mapeo de actividades se podrá encontrar los puntos críticos es decir las actividades o procesos que no estén sumando al mismo, este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:



Gráfico No. 6. 2 Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor
Fuente: Recopilación Ing. Jorge La Madrid Santibáñez

Las Cadenas de Valor de los Proveedores.- Crean y aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las Cadenas de Valor de los Canales.- Son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

Las Cadenas de Valor de los Compradores.- Son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

La metodología para obtener una cadena de valor que logre obtener el impacto deseado será bajo los siguientes parámetros:

- Describir las funciones

- Evaluar las funciones
- Desarrollar alternativas
- Identificar el porqué de la existencia de las características de un producto, sistema o servicio, hará más fácil encontrar alternativas de: reducción de costos o mejora de la calidad.

Interventores de la cadena de valor

Antes de introducirse de lleno a analizar quienes participan en una Cadena de Valor, hay que identificar y definir, en primer lugar, los llamados “puntos críticos” que son los que darán la pauta para señalar puntualmente quienes son los responsables de las actividades que dan valor al servicio.

Los puntos críticos, como su nombre lo indica, son las tareas claves que se realizan en el proceso de valorización, con el objetivo único de cubrir una necesidad latente para brindar la satisfacción al cliente.

La técnica de la Cadena de Valor tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, es decir, no sólo depende del buen desempeño de las actividades internas de cada empresa dentro de un sector específico, sino también comprende la Cadena de Valor que la empresa posea con los proveedores otras unidades del negocio, los canales de distribución y lo más importante el valor de los clientes.

Proveedores: Se logra al establecer una relación de abastecimiento de los productos y servicios esenciales para la empresa en donde el proveedor corre con los costos de producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la misma. El costo y la calidad de estos suministros influyen en los costos y las capacidades de diferenciación de la empresa.

Canales: Son los mecanismos de entrega y distribución del servicio desde la empresa hasta el usuario final. Los costos y los márgenes de distribución son parte del precio que paga el usuario final.

Clientes: Son personas que interactúan dentro de la organización, de la satisfacción que obtengan por algún servicio se medirá el nivel de fidelidad del mismo y además su difusión al resto de personas será de mucha utilidad para captar nuevos clientes.

La Cadena de Valor incorpora a su vez, otras Cadenas de Valor que están relacionadas; por ejemplo, la empresa es el eslabón final de la cadena del proveedor, siendo el inicio de la cadena de los clientes, y así sucesivamente. Esto lo podemos ver más fácilmente en la figura 6.2 en donde se muestra la conectividad que tienen todos los miembros de la cadena:

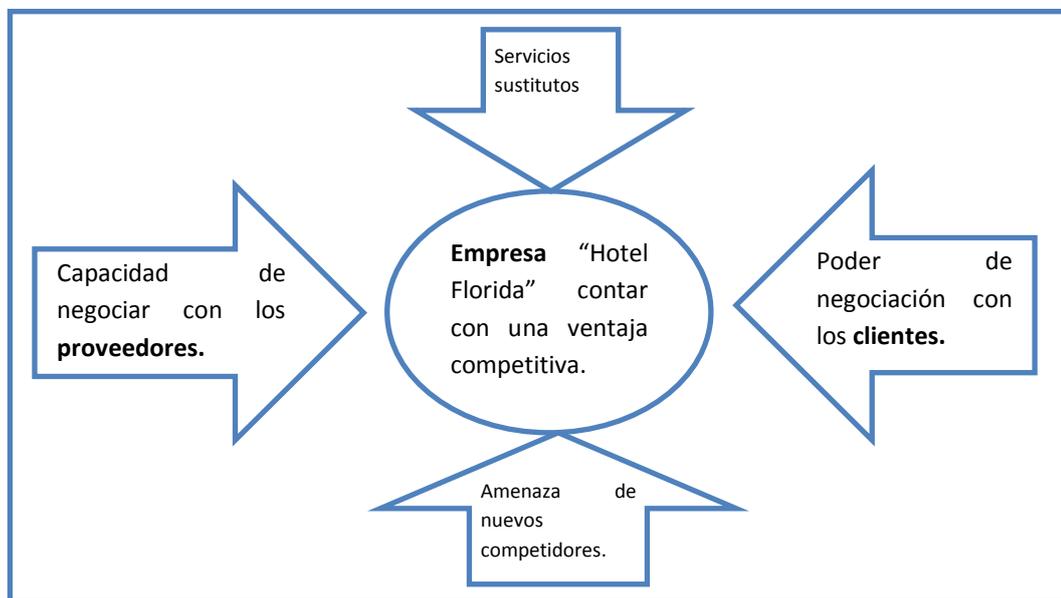


Gráfico No. 6. 3 Modelo De Las 5 Fuerzas Simplificado
Elaborado por: Priscila Zumbana

Es por tanto que el presente proyecto implementara la cadena de valor tomando en cuenta todos los escenarios para el buen desarrollo de la misma permitiendo entregar una mejora paulatina en cada proceso para lograr obtener un mejor índice de rentabilidad que es lo que busca el presente proyecto investigativo.

6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

En palabras de Pizarro Espinoza (2010) “El modelo de la cadena de valor considera a la empresa como un conjunto de funciones de producción discretas pero relacionadas; cada función de producción consume factores y genera mayor valor para el producto; en la cadena de valor las funciones de producción se definen como actividades (Porter, 1987). Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.”

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias que deben ser tomadas en cuenta para un análisis profundo puesto que de estas dependerá que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia logrando la generación de valor en cada actividad, entre las cuales tenemos:

1. Logística Interna
2. Operaciones
3. Logística Externa
4. Mercadotecnia y ventas
5. Servicio

Por su parte también se puede identificar las cuatro categorías genéricas de actividades de apoyo:

1. Aprovisionamientos
2. Desarrollo de tecnología
3. RRHH
4. Recursos financieros e Infraestructuras
5. Dirección y Administración

Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor como la mostrada en la figura 6.2 en donde converge cada una de estas entregando un valor agregado a la siguiente y así sucesivamente dividiéndose en actividades

primarias y actividades de apoyo para un mejor estudio.

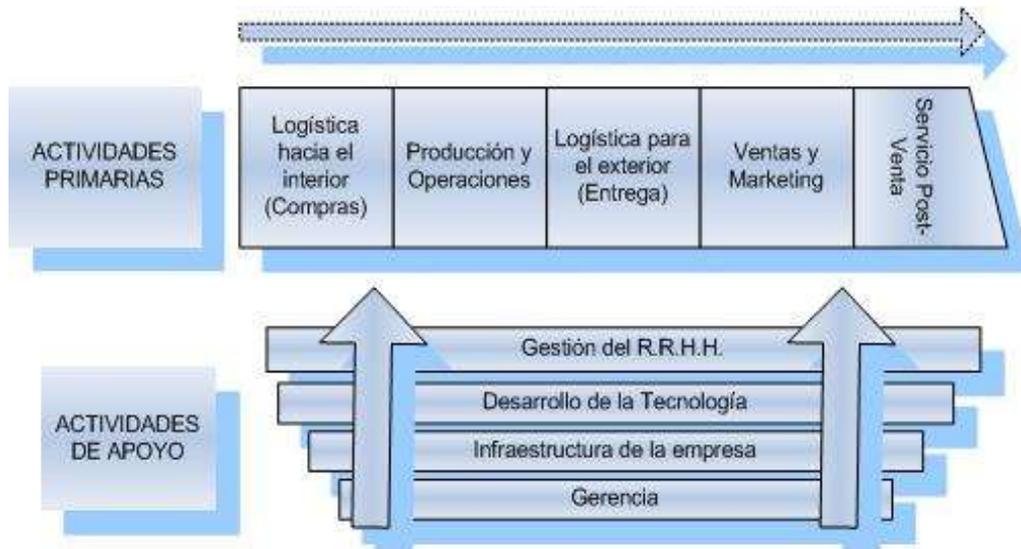


Gráfico No. 6. 4 Modelo de la cadena de valor de Michael Porter

Fuente: Recopilación de Nelson Saldías Seguel

Las actividades primarias agregan valor de manera directa y las actividades de apoyo refuerzan la capacidad de agregar valor de las actividades primarias. Para obtener el costo de producción se requiere cuantificar todas las actividades involucradas en la producción, dentro de estas actividades se encuentran algunas de carácter repetitivo y muy estandarizadas (Comprar, Cotizar, Facturar, Planificar, etc.) y otras que varían según sea el servicio ofrecido.

Cada área acumula un costo por hora y cada actividad tiene un tiempo determinado para ejecutarlo, por lo que para calcular el costo de producción del servicio sólo se deben conocer las actividades y la cantidad necesaria de materiales directos como indirectos necesarios para completar el servicio.

Mientras que al analizar los procesos dentro de la empresa es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos identificados en el gráfico 6.3. En donde los procesos internos se dividen en la gestión que hace la empresa para la realización de cada una de las actividades consecuentemente la cadena de valor que en ella se

desenvuelve actuando como soporte cada recurso con que cuenta la empresa como el Financiero, Humano y Legal y como medio externo y fuente de obtención de ventaja competitiva contamos con cada uno de nuestro proveedores que al ser elegidos de manera idónea aportaran al engrandecimiento de la empresa produciendo un mayor número de clientes satisfechos.

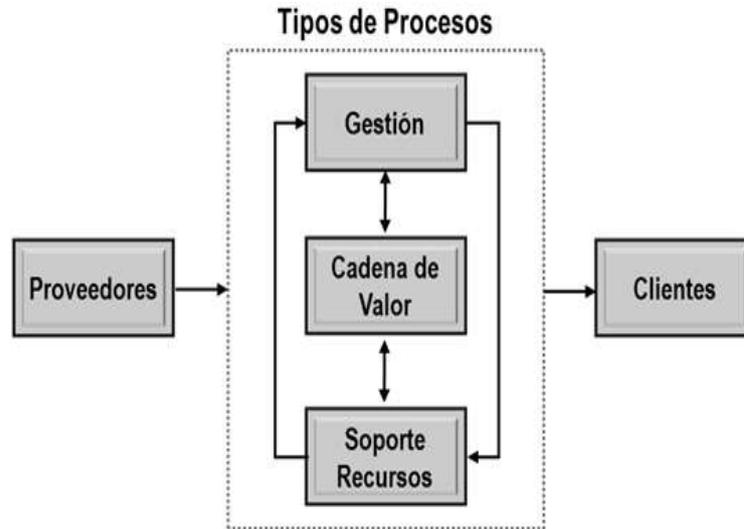


Gráfico No. 6. 5 Tipos De Procesos de la Cadena de Valor

Fuente: Recopilación sitio web la gestión por procesos

Es así como la Cadena de Valor toma en cuenta todos los procesos que están íntimamente relacionados con la esencia y razón de ser de la empresa, para desarrollar soluciones a los deseos y requerimientos de los clientes o usuarios finales. La secuencia que los delimita inicia con la identificación de las necesidades del cliente y termina cuando éstas se cumplen o exceden.

Por ejemplo, para la empresa “Hotel Florida” que ofrece servicios de hospedaje, alimentación y eventos sociales, la cadena incluye los procesos de planificación, mercadotecnia, ventas, servicios, cobranza y servicio posventa.

En cuanto al Soporte o Recursos son los encargados de proveer los recursos necesarios para la operación y mantenimiento de los procesos de la cadena de valor.

Incluyen: contratación y desarrollo de talento; adquisición de materiales, maquinaria, equipo y sistemas de información; construcción o adecuación de la infraestructura física inmobiliaria.

Mientras que para la Gestión se refiere a los procesos que dan soporte a la toma de decisiones sobre la operación de la empresa, evaluando el desempeño de todos sus procesos. Comprenden la siguiente secuencia cíclica: obtención y registro de datos (internos y externos); análisis e interpretación de la información; evaluación del desempeño; planeación y ejecución de los cambios necesarios, y revisiones periódicas de seguimiento.

Se ha observado que estas actividades generalmente la empresa no considera procesos, razón por la cual se dificulta la posibilidad de tomar decisiones efectivas y oportunas, es por eso que esta etapa será tomada como base para la identificación de eslabones y posteriormente la búsqueda de actividades.

Sin embargo cuando se diseña y ejecuta un programa o proyecto de mejora continua, es común pensar que debe hacerse exclusivamente para los procesos de la Cadena de Valor de la empresa, no obstante se ha identificado que también las causas de un mal desempeño puede incluir a los otros 2 tipos de proceso que son los proveedores y clientes.

El servicio puede no cumplir con las especificaciones o requerimientos del cliente debido a que las personas responsables de suministrar todos los materiales requeridos para el mismo no tienen el perfil o las competencias necesarias para las actividades que desempeñan, o porque no se cuenta con la información, equipo o materiales adecuados para desarrollar el trabajo. Entonces, habrá que hacer cambios para mejorar el desempeño de esos otros procesos simultáneamente.

Es por ello que se debería tomar en cuenta la realización de intervenciones con los proveedores, utilizando siempre el enfoque sistémico es decir conformar y entrenar equipos de mejora cuyos integrantes pueden ser permanentes, para que

intervengan según las necesidades propias del servicio.

Mientras que para los clientes se puede pedir la colaboración de uno de ellos para identificar los procesos que sean crítico en el proceso tanto como el de hospedaje, alimentación y eventos sociales. Para que todo lo que haga la empresa en su proceso productivo quede incluido dentro de alguna de las actividades primarias o de apoyo.

Para la presente investigación se desarrollara una cadena de valor basándose en los principios fundamentales de Michael Porter en los cuales muestra todas las actividades incluyendo hasta la comunicación dentro de los mismos empleados, tomando en cuenta todos los pasos ya sea que cuente con valor agregado y no agregado, para lo cual primero se analizara cada componente tanto de las actividades primarias como las de apoyo y se insertara en la que corresponda las actividades que están flotando en el proceso.

Actividades primarias:

Es necesario tomar en cuenta que el hospedaje es la primera actividad económica con la que inicio el “Hotel Florida” de la ciudad de Ambato, mas de que es de la se obtiene una mayor rentabilidad, por lo cual se observa conveniente enfocar los mayores esfuerzos en esta sin dejar a un lado la alimentación y eventos sociales. Sin duda alguna para que el proceso de implementación de la cadena de valor obtenga el impacto deseado es necesario estudiar a cada una por separado ya que es distinto el proceso para cada una.

1.- Operaciones

Las primeras actividades hacer analizadas se encuentran en el *departamento de ventas y reservas* pues es así mayormente que empieza el proceso, entre las cuales se debe contar con las siguientes:

- Atención personalizada para cada uno de los clientes, asegurando una pronta respuesta a sus solicitudes y consultas.
- Actualizar la base de datos sobre tarifas y promociones de las habitaciones, así se conseguirá que las personas realmente interesadas se comuniquen y se eviten malos entendidos debido a que en el sitio web se muestran precios que ya no están vigentes.
- Para asegurar que las reservas se lleven a cabo se debe dar seguimiento y confirmación a las mismas asegurando así que el espacio requerido este en las mejores condiciones y se cuente con todos los implementos necesarios para evitar molestias a los pasajeros.
- Acortar el tiempo de espera a las solicitudes sobre tarifas y reservas.

En cuanto a las actividades que se pueden analizar para que las *operaciones* de la empresa en mención sean realizadas con eficiencia optimizando el factor tiempo se puede citar:

En Recepción:

- Brindar una atención cálida, imponiéndose el cliente como razón de ser de nuestra empresa y motivo de placer con su estancia en nuestro hotel.
- Capacidad de respuesta a cualquier inquietud, queja o reclamo de nuestros clientes, asegurándoles una pronta solución al mismo.
- Dominio de 2 idiomas extranjeros, para entablar una comunicación fluida y clara con los pasajeros.
- Check in y check out realizados en el menor tiempo posible, evitando así el cansancio y fastidio que ocasiona esperar para ser atendido.
- Buen manejo de quejas y reclamos.

En housekeeping:

- Comunicación fluida y constante con todos los departamentos para estar al día del número de arribos y solicitudes especiales requeridas por los

pasajeros.

- Limpieza de habitaciones en el menor tiempo posible, para, así, contar con mayor disponibilidad de habitaciones.
- Supervisión continúa de la labor de las camareras y personal de limpieza.
- Buen manejo de quejas y reclamos.

En el Spa:

- Profesionales altamente capacitados brindando lo mejor de sus conocimientos al servicio de nuestros huéspedes.
- Equipos con el mayor y mejor respaldo tecnológico.
- Atención personalizada y seguimiento, si fuera necesario, a cada uno de los huéspedes que usen este servicio.
- Innovación y actualizaciones sobre las novedades en cuanto a salud y belleza se refiere, estando a la vanguardia.

Después de haber adecuado en forma sistémica las actividades primarias que realiza y que debería realizar el “Hotel Florida” se debe proceder a realizar todo en cuanto tiene que ver con lo logístico y para ello se debe tomar en cuentas las siguientes actividades. Pero antes se debe diferenciar que es logística, logística interna y logística externa para lo cual haremos uso del siguiente gráfico.

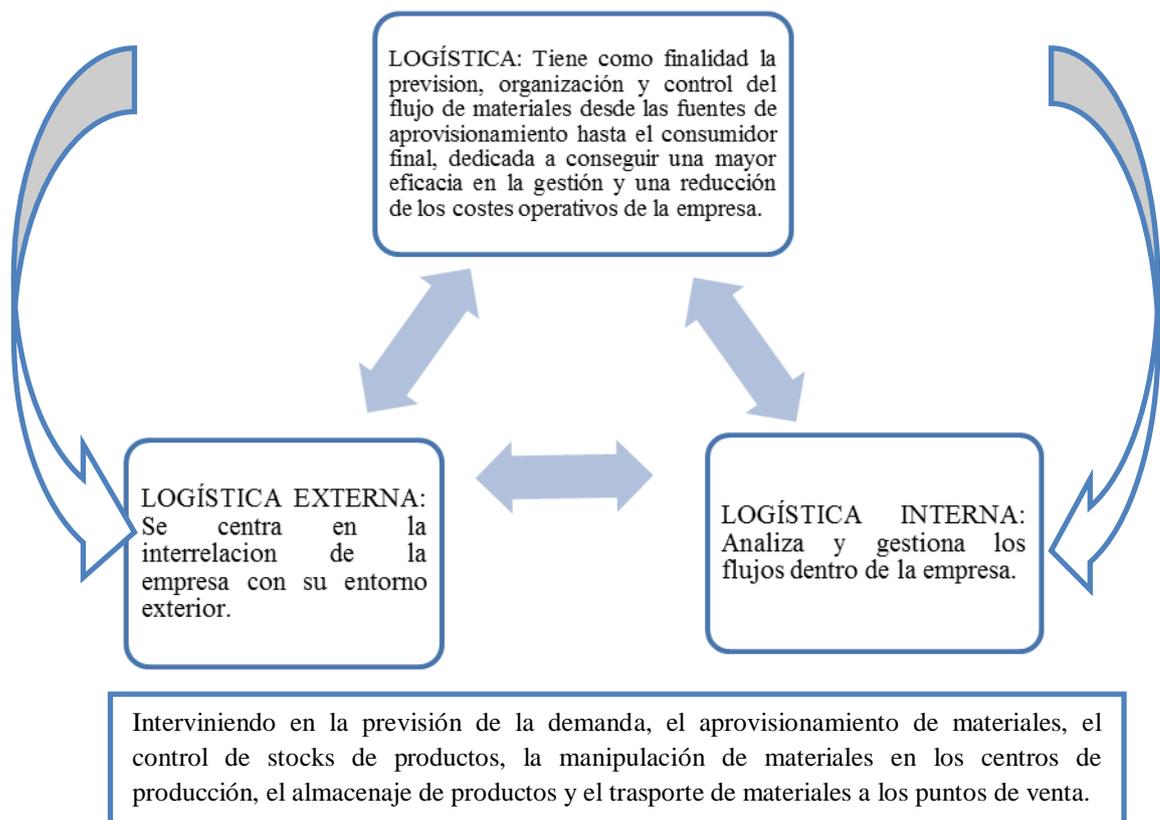


Gráfico No. 6. 6 Diferencia entre logística interna y logística externa

Elaborado por: Priscila Zumbana

Teniendo en conocimiento lo referente a Logística comenzaremos a identificar las actividades que se generan dentro de este componente y también las que se deben implementar para el mejor funcionamiento.

2.- Logística

- Oportuno abastecimiento de insumos que permiten la correcta prestación del servicio.
- Control periódico de inventarios, que permita evaluar los costos de mantenimiento de stock, así como, del flujo de materiales o insumos.
- Buenas relaciones con los proveedores, asegurándonos precios y atención adecuados a nuestras necesidades.
- La aplicación del TQM (Total Quality Management) debido a que tiene efectos en la reducción de los niveles de fallos y defectos.

- La aplicación del TPM (Mantenimiento Productivo Total) puesto que este lleva a menores niveles de paradas en las máquinas.
- Normalizar el procedimiento de inspección de cada una de las actividades.
- Regularizar la devolución a los proveedores.

Respectivamente verificaremos las actividades de la logística Externa del “Hotel Florida” para poder identificar los puntos relevantes entre las cuales tenemos:

- Seleccionar el embalaje/envase más adecuado.
- Seleccionar el medio de transporte más adecuado.

Consecuentemente partimos a, analizar lo referente al Marketing y las ventas, al realizar un análisis previo se logró identificar que en este escenario se encuentran actividades que pueden generar un valor agregado a varias actividades.

El Marketing es un plan que tiene como objetivo ser el pensamiento de la empresa a partir de sus clientes actuales y potenciales.

La empresa “Hotel Florida” cuenta con un plan de marketing basado en lo que normalmente se práctica como es el uso de medios para promocionar el servicio, teniendo una idea totalmente errónea de que es lo que abarca el marketing y las ventas, para lo cual desarrollaremos un plan de marketing que consecuentemente va a, ayudar a que la cadena de valor se vea fortalecida logrando cumplir los objetivos de la investigación.

El plan de marketing es entonces, un plan que consiste en:

- Realizar un documento formal de trabajo.
- Definir un escenario del negocio.
- Enumerar un conjunto de acciones de marketing concretas y específicas.
- Deberán estar dirigidas sinérgicamente hacia un objetivo general común.
- Cada una de ellas dirigida hacia un objetivo específico y alcanzable.

En este sentido, el plan de marketing identifica oportunidades del negocio determinando cursos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar un mercado, definiendo objetivos, estrategias operacionales y programas específicos para el cumplimiento de la visión de la empresa en mención.

Se debe considerar que el marketing como cualquier otro instrumento de gestión va a ser utilizado por distintas personas para producir acciones concretas, entonces el plan de marketing para el “Hotel Florida” debe cumplir los siguientes requisitos:

Sencillez: Debe permitir su rápida comprensión tanto por la alta gerencia que debe evaluarlo, como por los distintos operantes. Asimismo, debe ser accesible, y medible en cuanto a sus objetivos.

Claridad: Debe ser suficientemente preciso y detallado para evitar confusiones o errores de interpretación logrando se buena ejecución y control posterior.

Practicidad: El plan debe ser, por sobre todas las cosas, ejecutable y factible para la empresa.

Integralidad: Debe abarcar todas las variables del marketing mix que resulten relevantes. En un plan de marketing, al igual que en todo sistema complejo altamente interrelacionado, la cadena se rompe por su eslabón más débil.

Flexibilidad: Debe ser adaptable a una realidad de cambio permanente, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización, un plan de marketing sólo tiene sentido si es capaz de convertirse en un plan que pueda sobrevivir a los cambios del consumidor, del entorno y a la introducción de nuevos competidores.

3.- Estructura del plan

3.1.- Análisis Situacional

El “Hotel Florida” de la ciudad de Ambato se encuentra desarrollando sus actividades económicas en un entorno muy competitivo puesto en los últimos 3 años se han aumentado y reforzado hoteles de la misma categoría de manera impactante, es por esto que es necesario contar con estrategias para poder lograr una ventaja competitiva frente a la competencia.

Por lo cual es necesario contar con un plan estratégico, al momento podemos decir que la empresa tiene definida su misión, visión y valores corporativos de manera formal pero estos componentes no son los únicos requeridos para lograr una mayor ventaja es por esto que se ha tomado en cuenta el análisis FODA, que ayudara mayormente al cumplimiento del objetivo.

Cabe recalcar que para obtener un mercadeo del servicio eficiente es sumamente necesario contar con la matriz FODA, debido que esta puede revelar los puntos críticos de la empresa y de la misma se podrá obtener la ayuda necesaria para la mejor estructura de la cadena de valor.

3.2.- Escenario

El escenario de la empresa en mención viene dado por las variables o grandes tendencias de tipo tecnológico, político-económico, legal o sociocultural, que afectan a todo el ámbito en el que la empresa desarrolla sus operaciones.

En cuanto al de tipo tecnológico se puede asegurar que se cuenta con la tecnología necesaria para poder entregar un mejor servicio al cliente, pero al representar un gasto elevado para la empresa, está ha tomado como decisión ir innovando de a poco, actitud no proactiva puesto es muchas de las veces un factor que afecta directamente al cliente, es necesario tomar muy en cuenta el factor tecnológico

como generador de una ventaja competitiva.

En lo concerniente a lo político y económico actualmente se puede decir que el país se encuentra en un escenario donde las leyes y normativas para hoteles no han cambiado drásticamente al contrario se han implementado programas que incentivan al sector turístico por ende se verá afectada la demanda del sector hotelero de manera positiva.

Y por último en el escenario de lo cultural según el último censo poblacional datos del INEC del 2013 el 19,1 % de las personas que salen de sus hogares por vacaciones prefieren hospedarse en un hotel es decir la demanda cada vez sube porque para el 2012 el porcentaje se encontraba en un 15.2%.

Para entregar una información más clara se analizó los aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos (PEST) en que se ve desenvuelta las actividades de la empresa.

Político	Económico	Social	Tecnológico
Ordenanzas municipales.	La empresa se desenvuelve en un escenario estable económicamente.	La migración ha disminuido notablemente.	Existe la forma de contar con lo necesario.
El actual gobierno incentiva el turismo.	La migración ha disminuido notablemente.	El nivel social de las personas se ha incrementado.	Acuerdos con países desarrollados que permiten el acceso a la tecnología.
Incremento arancelario de las bebidas alcohólicas	Incremento del Salario Básico Unificado.	Los ingresos familiares son mayores.	A nivel nacional se han desarrollado nuevos productos que optimizan el tiempo.(Cocina)
Los impuestos para estos sitios son elevados.	La ciudad de Ambato no es considerada un lugar turístico.	La Población se ha incrementado en un.....	La velocidad de transmisión de la tecnología es vertiginosa.
Retiro de subsidio al gas industrial. Ley antitabaco	La viabilidad del país se encuentra en excelentes condiciones.	Nuevos tipos de hogar, solteros y parejas sin hijos, más atraídos a consumir fuera del hogar.	Gasto público que el Ecuador dispone para investigación se ha incrementado.
Control del código de trabajo.Los menores de edad no tienen capacidad de trabajar.	Competencia- Inflación- Nivel de desempleo es cada vez menor.	Cambio en el gusto de realizar un evento social.	Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología cada vez es mayor es así que hasta se ha optado por cambiar la matriz productiva del país
Incremento del Salario Básico Unificado.	Tipos de interés accesibles.	El nivel educativo de las personas cada vez mejora.	

Tabla No. 6. 2 PEST “Hotel Florida”

Elaborado por: Priscila Zumbana

Con el análisis PEST podemos construir los diferentes escenarios en los que se moverá la empresa. Se trata de estar preparados ante los cambios del entorno y las maneras en las que se podrá adaptar la empresa. De esta forma, desarrollando y analizando diversos escenarios se abarcarán las posibles estrategias futuras que podrá llevar a cabo la empresa.

Es por todo esto que el análisis Pest se presenta como una herramienta de gran utilidad para el análisis del entorno, muy apropiada para comprender el panorama general en el que opera la empresa “Hotel Florida”, permitiendo un correcto

proceso de planificación y toma de decisiones, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas referentes a sus actividades y brindando asimismo un plan sólido de crecimiento a largo plazo, promoviendo el pensamiento proactivo y la previsión sistémica.

3.3.- Competencia

En este punto se analizó a los oferentes de servicios que compiten directamente con la empresa, es necesario examinar detalladamente factores tales como productos, management, estrategia, proveedores, entre otros factores relevantes.

Los competidores directos con el “Hotel Florida” según su categoría son:

1. Hotel Ambato
2. Hotel Miraflores
3. Hotel Emperador
4. Hotel Mary Carmen
5. Hotel La Fornace

Al realizar un sondeo de las actividades que generan que estas empresas en los últimos años hayan incrementado el nivel de sus ventas se encuentra factores relevantes como: las estrategias con las que cuenta cada una de estas, para una mejor comprensión se detalla cada una de estas en la siguiente tabla:

COMPETIDORES	ESTRATEGIAS
1. Hotel Ambato	Captar a empresas que cuentan con el servicio de alimentación a sus empleados para ofrecerles una cotización, asegurándolos que este minorara el tiempo que los empleados se toman para almorzar fuera de las instalaciones afectando de manera positiva a la organización.
2. Hotel Miraflores	Se especializa en la recepción de eventos sociales su estrategia radica en ofertar sus servicios en universidades,

	sindicatos y pequeñas organizaciones.
3. Hotel Emperador	En cuanto a esta empresa no es oculto que su mayor estrategia es patrocinar eventos públicos y privados y es así como se da a conocer mayormente en el mercado nacional e internacional.
4. Hotel Mary Carmen	Este es un Hotel que al ingresar recientemente al mercado ha logrado captar a varios clientes en tan poco tiempo, puede deberse en varios casos a la novelería de las personas no obstante es necesario tomar en cuenta que su infraestructura es la mejor de la competencia, es el único Hotel que cuenta con una boutique dentro de sus instalaciones especializado mayormente en la realización de desfiles de moda que atrae a varios clientes.
5. Hotel La Fornace	La especialidad de este Hotel radica en la alimentación puesto su buena preparación de comida Italiana ha hecho que varios clientes opten por recurrir a este lugar.

Tabla No. 6. 3 Competidores directos de la empresa “Hotel Florida”

Elaborado por: Priscila Zumbana

Como se puede observar en la tabla 6.1 cada competidor se especializa en algo distinto de cada uno de ellos es así como estos aseguran sus clientes enfocándose en lo que domina y sacándole el mayor provecho posible, para la empresa en mención es de suma importancia acrecentar sus fortalezas e intentar en todo lo posible que las oportunidades con las que cuenta puedan ser transformadas en fortalezas.

3.4.- Empresa

Aquí consideramos en forma objetiva, los servicios, los proveedores, el know-how, la experiencia y el soporte financiero con el que cuenta la empresa.

La empresa “Hotel Florida” se dedica a la prestación de servicios hoteleros como:

- Hospedaje
- Restaurante
- Cafetería
- Catering
- Eventos Sociales dentro y fuera de las instalaciones

Para la correcta atención a cada servicio se necesita de distintos elementos tales como elegir a los mejores proveedores es por eso que es necesario la implementación de un código normalizado que permita elegir al mejor, y no como se lo ha venido ejecutando, es así como se va a obtener una gran mejora en el proceso puesto que la relación que tiene el contar con unos proveedores eficientes con la producción es directa.

Para lo cual se detallan actividades relevantes para el caso como:

Contar con varias alternativas antes de elegir un proveedor, es importante tener una serie de candidatos entre los cuales se pueda seleccionar al proveedor o proveedores. Es posible que este camino se concluya con la necesidad de solicitar los servicios de varios de ellos para lo cual se debe recopilar toda la información que se pueda como:

- Precio
- Calidad
- Transporte
- Experiencia
- Reputación dentro del mercado
- Métodos de pago
- Situación económica

Cualquier información es útil, para ello se puede recurrir a su página web, empresas que también trabajen con él o solicitarla directamente del proveedor, mientras más minucioso sea el proceso mejor será el resultado.

Al tomar en cuenta estos parámetros antes mencionados se podrá obtener proveedores que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa, puesto en la actualidad estos son elegidos por medio de amistades, otro inconveniente es que se tiende a, hacer uso de los mismos y no se estudia a otros que tal vez tengan otras propuestas mejores, y por último y lo que generaría menos costos es realizar alianzas con ellos buscar alternativas en las cuales los dos se vean beneficiados.

La empresa “Hotel Florida” cuenta con una gran fortaleza que es la experiencia puesto lleva 62 años realizando sus actividades económicas en el mercado, lo que los coloca como una empresa con trayectoria.

En 1965, concebido originariamente como un Hotel ya que en 1952 se consideraba una casa hostel comenzó con tres habitaciones y una cocina.

Sus empleados no eran más de tres pero al ver la acogida que tuvo en el mercado se buscó la forma junto con la familia Sevilla Callejas de invertir en más habitaciones, para hospedar a la creciente cantidad de visitantes del país por las festividades de la fiesta de las flores y la fruta, el “Hotel Florida” se fue transformando en el modelo de refinamiento en su más alta expresión. La Sra. Edelmira Sevilla mujer muy reconocida en las altas esferas sociales, fue quien trajo las primeras ideas para llegar a donde se ha llegado actualmente siendo el inicio del ambicioso proyecto.

El confort de las habitaciones, el lobby y áreas públicas reflejan los estilos únicos en cuanto en el mercado se ha visto, haciéndose visibles en sus muebles de estilo rustico, paredes decoradas con hermosas obras de arte de renombrados artistas.

La administración del hotel estuvo a cargo de distintos propietarios, hasta que en el año 1974 la gerencia paso a manos de la Sra. Cecilia De Sevilla iniciando el más ambicioso proyecto para incrementar su mercado basado en brindar al cliente

un estilo original, haciendo uso de la tecnología.

El incesante trabajo y dedicación, orientados por los máximos estándares de excelencia hicieron que en el año 1983 el Hotel recibiera una medalla por parte de la Cámara de Tungurahua por ser una de las empresas comprometidas con sus empleados y clientes.

3.5.- Análisis del mercado

Este análisis pretende desarrollar las estrategias y operaciones dentro del segmento concreto de mercado que será atacado. Aquí, es importante destacar el sustento analítico acerca de por qué ese target de mercado fue elegido, tanto en sus razones cualitativas motivacionales y percepciones de los consumidores, como cuantitativas: tamaño y crecimiento del mercado total. Asimismo, es vital analizar separadamente la problemática y la vinculación con el cliente directo a quien se le vende y el consumidor final de productos y servicios.

La empresa “Hotel Florida” actualmente no cuenta con un análisis situacional propio y formalmente establecido, debido a que este significa el desembolso de dinero pero si tomamos en cuenta el grafico 6.1 en el cual se puede observar los principales competidores de la empresa, visualizando las estrategias que estos utilizan se puede manifestar que estos han optado por especializarse en captar o entregar un servicio diferenciado.

Para la empresa el contar con un target formalmente definido permitirá conocer hacia qué mercado se debe dirigir todos los esfuerzos es por eso que se plantea el siguiente análisis situacional.

Dentro del análisis situacional se recurrió al estudio de los dos ambientes, el externo que hace mención a las oportunidades y amenazas del mercado, y el ambiente interno, referente a las fortalezas y debilidad es de la empresa.

El análisis del ambiente externo tiene por objeto estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable. El ambiente interno, por su parte, tiene como propósito exponer las características de la empresa que son controlables, aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades. En virtud de lo expuesto se consideró importante la realización de un análisis FODA, el cual resultó clave para establecer la posición actual del “Hotel Florida” frente a su competencia.

3.6.- Análisis FODA

Es a partir de estos elementos que se procede a desarrollar un exhaustivo y pormenorizado examen de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y sus productos. En este punto, es vital fomentar un fuerte mecanismo participativo y de discusión abierta entre las distintas áreas de la compañía. El análisis FODA es vital para la determinación de objetivos y estrategias.

Para la cadena de valor es un análisis muy necesario puesto de este se desprenderán varios escenarios en los cuales podremos encontrar eslabones que hacen que la cadena se rompa y no pueda cumplir su objetivo.

Primero se analizara el FODA actual de la empresa puesto que si cambia el entorno en el que se desenvuelve la empresa este también tiende a hacerlo.

3.6.1. Fortalezas

6. Calidad acorde al servicio
7. Excelente Limpieza de las estancias
8. Rapidez en la Atención
9. Amabilidad del personal con los clientes.
10. Continuidad de personal
11. Instalaciones e infraestructura en excelentes condiciones

12. Precios acordes al servicio.
13. Ubicación geográfica excelente (Zona residencial)
14. Brinda incentivos a sus trabajadores
15. Inclusión de nuevas tecnologías para las instalaciones del hotel.
16. Cuenta con una Página Web para la comodidad del cliente
17. Fidelidad de los clientes corporativos
18. Cuenta con parqueadero privado dentro del mismo
19. Buena reputación entre los proveedores
20. Buena reputación con los clientes
21. Experiencia en el mercado

Las fortalezas del “Hotel Florida” vienen dadas por todas las capacidades especiales con que cuenta la empresa. Estos recursos son controlados por la misma para que se sigan desarrollando positivamente, y como podemos darnos cuenta, en esta empresa las fortalezas son muchas y si sabemos utilizarlas adecuadamente el resultado para lograr llegar al cumplimiento de los objetivos serán más eficientes.

Cabe destacar que si la empresa quisiera las fortalezas podrían ser más, al estudiarlas se identificó que existen actividades que podrían ser de mucha ayuda y permitirían incrementar sus ventas, posicionamiento y por ende su rentabilidad también incrementaría entre estas tenemos:

- Brindar capacitaciones a sus trabajadores por lo menos una vez al año, actualmente el Ministerio del Turismo conjuntamente con los GAD promueve capacitaciones gratuitas para el sector turismo.
- Retomar el proceso de obtención de las ISO 9001 que fue abandonado por falta de autoridad.

Actividades que permitirán reforzar las fortalezas.

3.6.2. Oportunidades

1. Zona en crecimiento económico
2. Incremento de personas que cuentan con los recursos para comer fuera de casa
3. Facilidades crediticias
4. Apoyo gubernamental (apoyo de la cámara de turismo)
5. Capacidad para desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes
6. El crecimiento de las empresas que son clientes del Hotel mejora constantemente su economía
7. Aceptación en el mercado Ambateño

Para ubicar las oportunidades se ha, analizado todos los factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados en pro de la empresa.

Como se puede apreciar las oportunidades para el “Hotel Florida” estas no son muchas pero cada una de ellas en este tiempo ha ido consiguiendo que la empresa vaya tomando un lugar importante en el mercado ambateño, y sacándole el mejor de los provechos podemos generar aún más posicionamiento en el mercado.

3.6.3. Debilidades

1. Bajo porcentaje de clientes que se fidelizan con la empresa
2. Nombre no reconocido en el mercado hotelero Nacional
3. No contar con un espacio de diversión en las instalaciones
4. Clientela muy homogénea
5. Poca diversidad de alimentos en el menú
6. Carencia de promoción del servicio
7. Falta de estrategias definida para las ventas
8. Pocos recursos financieros disponibles para el servicio

9. Falta de una Aplicación de seguimiento, post-venta

Estos factores provocan una posición desfavorable frente a la competencia, a comparación de nuestras fortalezas éstas no las superan pero hay que tomar muy en cuenta cuales de estas las podemos controlar para tomar decisiones rápidas sobre cómo resolverlas para que con el pertinente proceso puedan convertirse en fortalezas garantizando así el cumplimiento de la misión de la empresa.

3.6.4. Amenazas

1. La competencia cuenta con Restaurante Buffet
2. Restaurantes con espectáculos en vivo
3. Falta de seguridad para el turista en la ciudad
4. Aumento de restaurantes de precios bajos
5. Crecimiento de mercado hotelero
6. El aeropuerto de Ambato no está habilitado
7. Hotel no cuenta con piscina
8. En fechas festivas no podemos abastecernos con la demanda

Las amenazas vienen dadas por todas las situaciones negativas que debe afrontar la empresa, muchas de estas se salen de las manos del “Hotel Florida”, a pesar de no ser extensa la lista, representan un riesgo considerable a las ventas por lo que es necesario estudiar cada una de ellas para saber cómo disminuir el impacto que estas producen.

3.7.- Objetivos

Definir los objetivos es una de una de las tareas más difíciles del plan de marketing, pero de suma importancia pues se considera que la parte esencial del plan es indicarnos cómo conseguir los objetivos deseados, esto es, qué objetivos son, a la vez, más atractivos y factibles dentro de las opciones disponibles.

Conjuntamente con el “Hotel Florida” se ha llegado a la conclusión que los objetivos que se puede perseguir son:

3.7.1 Objetivos Estratégicos

Como objetivos estratégicos de la empresa “Hotel Florida” tenemos que para el año 2018 tendrá la meta de:

3.7.1.1 Objetivo en ventas

Contar con la capacidad de incrementar sus ventas en un 25% en estos 5 años, para lo cual cada año se asignará un margen del 5% que se debe obtener en cada año a partir del 2014, este valor será tomando en cuenta de las ventas netas de la empresa.

Al plantearse este objetivo se tomó en cuenta los diferentes procedimientos que la empresa deberá realizar para cumplirlo, el primer año es en donde se encuentran las principales barreras pero cada año será menos dificultoso y hasta es posible que el porcentaje que se tomó como base pueda ser mayor.

3.7.1.2. Objetivo en infraestructura

En cuanto a la infraestructura en 5 años que dura la planificación se tomó como meta adecuar las habitaciones existentes con nuevos closets, implementar un ascensor actividad que ha venido siendo postergada desde el 2012 y construir 12 habitaciones en la parte posterior al hotel para poder responder mejor a la demandad en fechas especiales.

Cabe recalcar que para plantear este objetivo se tomó muy en cuenta que las ventas deben ir incrementando como se lo dijo anteriormente, juntamente con el Arquitecto Rafael Sevilla se ha, afirmado que es un proyecto viable para este año.

3.7.1.3. Objetivo Tecnológico

Para la gerencia es de suma importancia estar siempre a la vanguardia de la tecnología porque si se desea ser uno de los mejores hoteles de la provincia se necesita estar al día con este instrumento por lo que es necesario en estos 5 años implementar un programa de mejora continua es decir no parar de ofrecer cada vez lo último en tecnología como son los televisores, incrementar la velocidad del internet, escoger el mejor proveedor en cuanto a televisión por paga.

La tecnología también abarca aspectos de avances, estos pueden ser utilizados desde la limpieza diaria hasta el proceso de entrega del servicio, en criterio propio este factor también debe ser tomado en cuenta, ya que puede minimizar el tiempo de varias actividades y mejorar los procesos.

3.8.- Estrategias

Aquí se definen las grandes directrices estratégicas del marketing para la empresa “Hotel Florida” estos modos de acción permitirán alcanzar los objetivos propuestos. En este punto, se excluyen todas aquellas estrategias que responden a problemáticas transitorias como promociones especiales, maniobras de respuestas de la competencia o pequeñas innovaciones de producto.

Para entregar una mejor información de cada una de las estrategias que deben ser desarrolladas se analiza de forma analítica cada componente del FODA, cruzando distintos componentes para obtener un mejor resultado.

Estrategia de desarrollo FO	Estrategia de mantenimiento DO
Utilizar las F para aprovechar las O	Superar las D para aprovechar las O
Estrategia de crecimiento FA	Estrategia de supervivencia DA
Utilizar las F para evitar las A	Reducir las D para evitar las A

Tabla No. 6. 4 Estrategias “Hotel Florida”
Elaborado por: Priscila Zumbana

Las estrategias que serán utilizadas por el “Hotel Florida” permitirán apoyar al cumplimiento de los objetivos antes planteados, estas son claras y comprensibles para que todos en la organización puedan hacer uso de estas.

Estas estrategias deberán ir alineadas con los valores, principios y cultura de la organización, considerando adecuadamente la capacidad y los recursos de la misma para que no representen un reto para la empresa, al contrario una labor de intercomunicación de todos en ella pudiendo ejecutarse en un tiempo razonable para poder medir los resultados y analizar todo inconveniente e ir tomando los debidos correctivos, por medio de la herramienta de análisis CAME es como se obtendrá información relevante para:

Corregir las debilidades	Afrontar las amenazas
Mejorar fortalezas	Explotar oportunidades

Tabla No. 6. 5 Herramienta CAME
Elaborado por: Priscila Zumbana

3.8.1. Estrategia de desarrollo FO

Estrategia de desarrollo FO		FORTALEZAS						
		Excelente Calidad del servicio	Brindar capacitaciones a sus trabajadores cada año	Instalaciones o infraestructura del local en excelente condición	Amabilidad del personal con los clientes	Inclusión de nuevas tecnologías	Excelente Limpieza	Rapidez en la Atención
OPORTUNIDADES	Zona en crecimiento económico	F1+01= Brindar más publicidad para ofertar mi servicio.	F2+01= Dar a conocer las capacitaciones que realizan los empleados a los clientes para obtener una mejor imagen frente a ellos.	F3+01= Utilizar las redes sociales publicitando cada uno de los servicios que entrega el hotel.	F4+01= Implantar como política que la amabilidad con los clientes sea dentro y fuera de las instalaciones.	F5+01= Renovar tecnologías de acuerdo a la necesidad del cliente.	F6+01= En los televisores pasar cortos sobre el proceso del servicio.	F7+01= Ofrecer una compensación si la ejecución del servicio no fue a tiempo.
	Aumento de la cultura de comer fuera de casa	F1+02= Realizar degustaciones cada cierto tiempo para atraer clientes.	F2+01= Dar a conocer las capacitaciones que realizan los empleados a los clientes para obtener una mejor imagen frente a ellos.	F3+02= Ofertar mediante las redes sociales toda la carta de menús con sus respectivos precios.	F4+02= Servirle al cliente como se lo merece. Atender al cliente sin calificar su condición social y sin importar el tamaño del pedido.	F5+02= Hacer uso de todos los equipos con los que cuenta el hotel, así sea una reserva pequeña.	F6+02= Invitarle al cliente a observar el proceso de limpieza cuando requiera de los servicios del hotel.	F7+02= Incrementar a la carta comida rápida.
	Facilidades crediticias	F1+03= Financiar la adquisición de implementos que beneficien el servicio.	F2+03= El empleado tome cursos fuera de la ciudad de Ambato.	F3+03= Instalar cámaras en los alrededores del hotel.	F4+03= Ampliar la carta del menú.	F5+03= Adquirir equipos para mejorar la atención al cliente.	F6+03= Implementar herramientas de trabajo que ayuden al empleado a cumplir sus labores de manera eficiente.	F7+03= Actualizar el software de la recepción.
	Apoyo gubernamental (apoyo de la cámara de turismo)	F1+04= Realizar convenios con el Ministerio de Turismo.	F2+04= Mediante el Ministerio de Turismo fomentar los atractivos de la ciudad y del hotel (Sirviendo como patrocinador)	F3+04= Hacerle llegar proformas de nuestro servicio al Ministerio de Turismo.	F4+04= Pactar convenios	F5+04= Mediante el Ministerio de Turismo gestionar una publicidad internacional.	F6+04= Publicitar al hotel en las Fiestas de las Flores y las Frutas masivamente.	F7+04= Proporcionar boletines sobre nuevos estándares de calidad con los que cuenta la empresa.
	Capacidad para desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes	F1+05= Crear un buzón de sugerencias para saber que opina, que desea el cliente.	F2+05= Acoger las sugerencias de los clientes, porque el personal esta capacitado para hacerlo.	F3+05= Hacerle saber al cliente que su opinion cuenta, que las instalaciones pueden adecuarse al tema de su celebración.	F4+05= Ayudarle al cliente a tomar la mejor opcion adquiera o no el servicio.	F5+05= No limitar al cliente, si se ve deseoso de saber mas del servicio, ayudarlo a responder todas sus inquietudes.	F6+05= Todas sus sugerencias van hacer tratadas con la misma importancia de las fijadas por el hotel.	F7+05= Sus recomendaciones seran acogidas con rapidez.
	El crecimiento de las empresas que son clientes del Hotel mejora constantemente su economía	F1+06= Precios especiales para clientes corporativos.	F2+06= Conocer mas detalles de las personas que se hospedan contantemente con el fin de lograr obtener su confianza.	F3+06= Realizar un alianza estratégica con el Club Tungurahua.	F4+06= Contratar personal calificado	F5+06= Adquirir un medio de movilización disponible cuando el cliente lo requiera.	F6+06= Adquirir un equipo de limpieza mas sofisticado.	F7+06= Ofertar la parte delantera del Hotel para servir eventos sociales sin importar que el servicio de hospedaje este lleno.
	Aceptación en el mercado Ambateño	F1+08= Aprovechar mi buen servicio para que mi mercado se expanda fuera de Ambato.	F2+08= Incentivar a los empleados (empleado estrella del mes).	F3+08= Ampliar las instalaciones del hotel para una mejor atención al cliente.	F4+08= Atención personalizada al cliente.	F5+08= Mejorar la presentación de las habitaciones.	F6+08= Cada dos años contratar una empresa de limpieza de exteriores.	F7+08= Hacer uso de aplicaciones que permitan comunicarse al cliente con el hotel cuando deseen desde su celular como whatsapp.

Tabla No. 6 Estrategia de desarrollo FO

Elaborado por: Priscila Zumbana

3.8.2. Estrategia de crecimiento FA

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO FA		ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO FA						
		FORTALEZAS						
		Buena Calidad del servicio	Brinda capacitaciones a sus trabajadores cada año	Instalaciones o infraestructura del local en excelente condición	Amabilidad del personal con los clientes	Inclusión de nuevas tecnologías	Excelente Limpieza	Rapidez en la Atención
AMENAZAS	La competencia cuenta con Restaurante Buffet	F1+A1= Los fines de semana implementar un restaurant buffet.	F2+A1= Contratar un chef especializado en comidas típicas	F3+A1= Adecuar aún mas las instalaciones para brindar mejor bienestar y comodidad al cliente.	F4+A1=Realizar promociones que acaparen a la competencia.	F5+A1= Que los clientes que vienen a comer tengan acceso al uso del internet.	F6+A1= Reembolsar el dinero si el servicio no fue higiénicamente preparado.	F7+A1= Otorgar descuentos si el pedido no fue entregado en el tiempo acordado.
	Restaurantes con espectáculos en vivo	F1+A2= En fechas festivas contratar un grupo musical acorde al servicio del Hotel.	F2+A2= Desarrollar un tipo de servicio mas llamativo.	F3+A2= Realizar los fines de semana algun tipo de comida típica de algún país.	F4+A2=Utilizando la amplitud brindar un ambiente adecuado a la ocasión.	F5+A2= Promocionar que el Hotel cuenta con WIFI en sus instalaciones	F6+A2= Realizar un Marketing olfativo.	F7+A2= Ofrecer un show en el servicio (saloneros).
	Falta de seguridad para el turista en la ciudad	F1+A3= Brindar al turista información mas a fondo de los lugares de las ciudades que puede visitar.	F2+A3= Tener una ruta para que el cliente la conozca bajo responsabilidad del hotel.	F3+A3= Estar en contacto con el cliente para asegurarle que llegue con bien al destino,logrando la fidelidad al Hotel.	F4+A3= Ofrecer un servicio de transporte.	F5+A3= Proporcionar por cortesia de la casa un GPS al cliente extranjero.	F6+A3= Hacer uso de las redes sociales	F7+A3= Contratar una persona bilingüe para la recepción
	Aumento de restaurant de precios bajos	F1+A1= Realizar mas menús al alcance de otras de otras personas	F1+A1=Especializar al empleado en cada una de sus tareas.	F1+A1= Promocionar por medio de volantes informativos el servicio y sus precios.	F1+A1= Aumentar variedad en los menús y adquirir camas mas grandes.	F1+A1= Publicitar nuestro servicios en las vallas ubicadas en el rededor de la ciudad.	F1+A1= Realizar un uniforme que de la visión de limpieza.	F1+A1= Añadir al menu alimentos que sean accesibles a todo tipo de personas.
	Crecimiento de mercado hotelero	F1+A1= Promocionar mas el Hotel para que sea conocido fuera de la ciudad	F1+A1= Que el cliente conozca el tiempo que nos encontramos en el mercado.	F1+A1= Apoyar a los patrocinios para que nuestra marca sea reconocida en el mercado dentro y fuera de la ciudad.	F1+A1= Entregar trípticos sobre todos los servicios que ofrece el Hotel (Salon de Recepciones "Cucarda")	F1+A1= Hacer uso de todo con lo que cuenta el Hotel asi este no se encuentre lleno.	F1+A1= Poner azulejo en toda la cocina.	F1+A1= Realizar publicidad de los premios a los que pueden ser acreedores si el servicio no fue respondido en lo acordado.
	El aeropuerto de Ambato no está habilitado	F1+A1= Hacer un convenio con una agencia turística para que pueda recoger a los turistas y les brinde seguridad.	F1+A1= Entregar información sobre una agencia de viajes que los traiga a salvo.	F1+A1= Brindar a los pasajeros un paseo de relax.	F1+A1= Contratar un botones.	F1+A1= Instalar un ascensor.	F1+A1= Aumentar el personal para que sea rápida la limpieza de las habitaciones.	F1+A1= Procurar Realizar el proceso de limpieza cuando el cliente esta fuera de las instalaciones
	Hotel no cuenta con piscina	F1+A1= Realizar proyectos para la habilitación de una piscina.	F1+A1=Adecuar mejor el área de relax.	F1+A1= Estudiar la posibilidad de que las personas que no se hospedan en el hotel puedan acceder al área de relax a un precio conveniente para las 2 partes.	F1+A1=Adecuar el patio con juegos inflables para la distracción de los niños.	F1+A1=Tener otro tipo de diversión como los juegos de mesa.	F1+A1=Instalar en el jardín juegos infantiles.	F1+A1=Mejorar el servicio poniendo un show en las noches especialmente en las F.F.F.
	En fechas festivas no podemos abastecernos con la demanda	F1+A1=Realizar proyectos para construir un salón mas grande.	F1+A1=Optimizar mejor los espacios del Hotel.	F1+A1=Crear una política para regirnos mediante reservas.	F1+A1=Multar al personal que es descortes con los clientes.	F1+A1= Las reservaciones grandes servir las en la Cucarda, los pequeños en el Hotel.	F1+A1=Adecuar el jardin para realizar eventos al aire libre.	F1+A1=Hacer los contratos por horas en fechas festivas para el salon de eventos.

Tabla No. 6. 7 Estrategia de crecimiento FA
Elaborado por: Priscila Zumbana

3.8.3. Estrategia de mantenimiento DO

ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO DO		Estrategia de mantenimiento DO						
		DEBILIDADES						
		Bajo porcentaje de clientes que se fidelizan con la empresa	Nombre no reconocido en el mercado hotelero Nacional	No contar con un espacio de diversión en las instalaciones	Cientela muy homogénea	Poca diversidad de alimentos en el menú	Carencia de promoción del servicio	Falta de estrategias definida para las ventas
OPORTUNIDADES	Zona en crecimiento económico	D1+01= Crear una tarjeta de cliente frecuente.	D2+01= Publicitarse por medio de patrocinios	D3+01= Realizar degustaciones los fines de semana para clientela homogénea.	D4+01= Ofrecer nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes potenciales.	D5+01= Realizar tripticos con los nuevos platos que oferta el hotel.	D6+01= Crear un plan de ventas efectivo	D7+01= Premiar por comisiones al personas de ventas.
	Aumento de la cultura de comer fuera de casa	D1+02= Atraer con promociones a los futuros clientes.	D2+02= Utilizar todas las redes sociales posibles para ofertar los servicios	D3+02= Realizar una encuesta a los clientes para saber cuales son sus platos favoritos.	D4+02= Crear platos mas atractivos al nuevo grupo económico.	D5+02= Por cada \$30 de consumo el 2% de descuento.	D6+02= Promociones variadas	D7+02= Contratar en fechas claves degustadoras
	Facilidades crediticias	D1+03= trabajar con todas las tarjetas de crédito.	D3+03= Ofertar los servicios a todas las clases sociales.	D3+02= Ofrecer a nuestros clientes crédito empresarial.	D4+03= Contratar un nuevo cheff para incorporar nuevos platos al menu.	D5+03= Realizar un convenio con radio o tv para intercambiar servicios.	D6+03= Invertir en publicidad radial y televisiva.	D7+03= Realizar un préstamo para invertir en servicio.
	Apoyo gubernamental (apoyo de la cámara de turismo)	D1+04= Atraer con promociones a los futuros clientes	D4+04= Estudiar las opciones que entrega el ministerio para trabajar con ellos.	D3+02= Realizar un estudio de mercado de las preferencias del consumidor.	D5+04= Presentar fotos bien decoradas de los nuevos platos.	D6+04= Realizar un concurso de Chefs en el hotel mediantel un Covenio con la Cámara de turismo.	D7+04= Sacar un reportaje en la revista de la Cámara de turismo.	D7+04=Promocionar al hotel al plano internacional.
	Capacidad para desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes	D1+05= Promociones con los nuevos productos combinaciones.	D5+05= Realizar degustaciones de la alimentación en lugares estratégicos de la ciudad.	D3+05= Entregar tarjetas de presentación a entidades públicas y privadas.	D4+05= Traer frutas exóticas de otras regiones y lograr nuevas convinaciones (ensalada, jugos, etc).	D5+05= Realizar un concurso de bar-tender para llamar la atención.	D6+05= Variar el menu con platos de nuestras distintas regiones	D7+05= Disminuir costos comprando las productos no perecibles en mas cantidad.
	El crecimiento de las empresas que son clientes del Hotel mejora constantemente su economía	D1+06= Ofrecer bebidas gratis a miembros de las distintas empresas.	D6+06= Realizar alianzas para que los clientes promocionen nuestro servicio a sus proveedores	D3+06= Llamar a los gerentes de nuevas compañías para ofertar nuestros servicios.	D4+06= Tener un menu internacional y variado.	D5+06= Cada trimestre varias la carta de menús	D6+06= Descuento especial cuando se realicen eventos en nuestras instalaciones.	D7+06= Aprovechar el crecimiento de las empresas para realizar convenios de servicio.
	Aceptación en el mercado Ambateño	D1+08= Fin de semana de comida típica de la región.	D7+07= Entregar proformas así no lo requieran en ese momento a empresas, organizaciones y grupos.	D3+08= Destacar las ventajas de nuestro servicio, con la preferencia del consumidor.	D4+08= Incorporar en los menús diarios frutas y vegetales propios de la zona.	D5+08= Implementar un gimnasio.	D6+08= Volantes informativas describiendo los servicios que presta la empresa	D7+08= Rentar nuestras instalaciones para eventos sociales realizadas bajo la organización de terceros.

Tabla No. 6. 8 Estrategia de mantenimiento DO

Elaborado por: Priscila Zumbana

3.8.4. Estrategia de Supervivencia DA

ESTRATEGIS DE SOBREVIVENCIA DA		Estrategia de sobrevivencia DA						
		DEBILIDADES						
		Bajo porcentaje de clientes que se fidelizan con la empresa	Nombre no reconocido en el mercado hotelero Nacional	No contar con un espacio de diversión en las instalaciones	Cientela muy homogénea	Poca diversidad de alimentos en el menú	Carencia de promoción del servicio	Falta de estrategias definida para las ventas
AMENAZAS	La competencia cuenta con Restaurante Buffet	D1+A1= Los fines de semana ofrecer restaurat buffet.	D2+A1= Preguntar a nuestros clientes que tipo de música les gusta para incluirla en el repertorio.	D3+A1= Ofrecer el área de relax a los comensales.	D4+A1= Capacidad de diferenciación con respecto a otros hoteles temáticos.	D5+A1= Nuevos horarios de consumo.	D6+A1= Diferenciación de nuestro servicio en el mercado por medio de la atención al cliente.	D7+A1= Hacer postres para llamar la atención de la clientela.
	Restaurantes con espectáculos en vivo	D1+A2= Contratar a un DJ.	D2+A2= Cada año realizar un evento para los clientes potenciales de la empresa premiando su fidelidad.	D3+A2= Llamar a los gerentes de nuevas compañías para ofertar nuestros servicios.	D4+A2= Incrementar a la carta de menús comida rápida.	D5+A2= Ofrecer a nuestros clientes crédito empresarial.	D6+A2= Por cada 10 personas que un cliente traiga a nuestro hotel a consumir, se le ofrecera gratis un almuerzo.	D7+A2= Realizar estrategias de intercambios de servicios(radio, tv, prensa.)
	Falta de seguridad para el turista en la ciudad	D1+A3= Mantener una buena relación con la mayoría de los clientes.	D2+A3= Incluir en nuestras instalaciones una discoteca con todo tipo de música.	D3+A3= Ofrecer incentivos especiales a nuevos clientes	D4+A3= Disponer de una amplia gama de postres y bebidas.	D5+A3= Ofrecer el servicio a domicilio a nuestros clientes.	D6+A3= Tener la capacidad para atender grandes demandas.	D7+A3= Disminuir costos comprando los productos no perecibles en mas cantidad.
	Aumento de restaurant de precios bajos	D1+A4= Entregar a oficinas almuerzos a precios bajos.	D2+A4= Patrocinar eventos de gran acogida.	D3+A4= Hacer uso de la cucarda para servir almuerzos.	D4+A4= Traer frutas exóticas de otras regiones y logra nuevas convinaciones	D5+A4= Tener un equipo de trabajo que este formado por gente joven con visión de futuro y están informados sobre los últimos adelantos en la materia que nos confiere.	D6+A4= Realizar cursos de actividades, Mejorar la comunicación y la relación con los trabajadores y fomentar el trabajo en equipo.	D6+A4= Contar con un fondo para preveer los daños de las maquinarias.
	Crecimiento de mercado hotelero	D1+A4= Realizar un restaurant buffet los fines de semana.	D1+A4= Realizar un show en vivo en ocasiones especiales.	D1+A4= Incrementar al menú comida accesible para estudiantes.	D1+A4= Ampliar la carta de menús.	D1+A4= Promocionar por las redes sociales todos los avances en cuanto al sevicio del Hotel.	D1+A4= Contar con un plan de contingencia cuando no se venda lo esperado.	D1+A4= Patrocinar eventos de gran demanda
	El aeropuerto de Ambato no está habilitado	D1+A4= Entregar a las personas representantes de empresas cupones de descuento en el Hotel.	D1+A4= Adquirir un plasma para el restaurant.	D1+A4= Crear un buzón de sugerencias y comentarios.	D1+A4= Capacitar a las señoras cocineras para que pueda preparar mas alimentos.	D1+A4=Realizar una politica que por un consumo mayor a \$500 su proximo consumo tendra el 10% de descuento.	D1+A4= Llamar a confirmar siempre los eventos y las reservas con las indicaciones dadas.	D1+A4=Realizar alianzas con agencias de transporte puerta a puerta para nuestros clientes.
	Hotel no cuenta con piscina	D1+A4= Implementar otros atractivos para el hotel como juegos infantiles.	D1+A4= Ofrecer la Cucarda para seminarios y convenciones.	D1+A4= Realizar la degustacion de platos en la Cucarda.	D1+A4=	D1+A4=Promocionar los servicios del Hotel en la Cucarda.	D1+A4=Promocionar el turismo en la ciudad.	D1+A4=Adecuar los jardines para poder servir los eventos sociales e implementar otros atractivos.
	En fechas festivas no podemos abastecernos con la demanda	D1+A4= Realizar mas publicidad y promoción de los servicios.	D1+A4= Adquirir mas materiales para poder diseñar el tema que la persona requiera.	D1+A4= Apoyar a los patrocinios.	D1+A4= Entregar bolantes informativos sobre nuestra nueva carta de menús.	D1+A4= Crear un día loco al mes en el servicio alimenticio	D1+A4=Crear estrategias de marketing y estudiar mejor el mercado.	D1+A4= Promocionar la cucarda

Tabla No. 6. 9 Estrategia de sobrevivencia DA

Elaborado por: Priscila Zumbana

3.9.- Programas

En este punto se detalla, las estrategias que serán utilizadas y quienes serán los responsables de llevarlas a cabo con una agenda específica que, a la vez, ensambla en forma just-in-time con la secuencia global de todos los programas que ejecuten el plan.

Las siguientes estrategias han sido planteadas directamente con gerencia y el jefe de cada departamento, entre las cuales se pueden revelar:

- Estrategia de Ventas: Realizar degustaciones de bocaditos, cuando existan más de 70 huéspedes, cada 3 meses al año.
- Objetivo: Hacer uso de la mejor publicidad que es el cliente, con el fin de atraer más interesados, se tiene conocimiento que por cada cliente satisfecho existe la probabilidad de que al menos 2 personas hagan uso de los servicios de la empresa.
- Plan De Acción: Plan de Publicidad del servicio
- Responsable: Gerencia-Área de Cocina y saloneros.
- Meta Al Finalizar el programa: Mejorar el nivel de ventas en un 5% cada 3 meses

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS		UNIDADES DE APOYO	CONTROL ITEM
			INICIO	FINALIZACIÓN	HORAS	(US\$)		
1	Estudiar el nivel de las ventas del año anterior.	Departamento Contable	01/05/2014	01/06/2014	20	\$ 34.00	Departamento de Ventas	Reporte del estudio a gerencia
2	Estudiar el costo directo del servicio a implementar.	Encargado de realizar las compras.	01/05/2014	01/06/2014	15	\$ 18.00	Gerencia	Hoja de costos directos
3	Estudiar el costo indirecto del servicio a implementar.	Departamento Contable	01/05/2014	01/06/2014	10	\$ 5.00	Gerencia	Hoja de costos indirectos
4	Evaluar el impacto de la estrategia planteada cada semestre	Departamento Contable	30/12/2014	03/01/2015	3	\$ 10.00	Departamento Contable	Análisis de las ventas comparando el trimestre anterior con el actual.
5	Realizar un análisis posventa.	Recepcionistas	15/08/2014	Permanecerá vigente	30	\$ 35.00	Área de Saloneros	Lista de clientes con sugerencias firmadas.

Tabla No. 6. 10 Estrategia de Ventas
Elaborado por: Priscila Zumbana

En la tabla 6.8 se puede visualizar cada actividad que permitirá que la empresa cuente con una estrategia diferenciadora a la de la competencia sin tener que incurrir en gastos exorbitantes.

- Estrategia para el servicio posventa: Crear un buzón de sugerencias y quejas que permita conocer las preocupaciones del cliente.
- Objetivo: Conocer las preocupaciones del cliente y paulatinamente dar solución a lo que esté en manos de la empresa consiguiendo la fidelidad del mismo.
- Plan De Acción: Plan para capacitar al personal.
- Responsable: Gerencia y Recepcionistas.
- Meta Al Finalizar el programa: Incrementar la base de datos de los clientes consolidados con la empresa en un 3% cada tres meses.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS		UNIDADES DE APOYO	CONTROL ITEM
			INICIO	FINALIZACIÓN	HORAS	(US\$)		
1	Elaborar el buzón y ubicarlo en la recepción del Hotel.	Departamento de mantenimiento	01/06/2014	01/06/2014	10	\$ 20.00		Revisión del buzón
2	Comunicar al cliente que sus quejas o sugerencias permitirán realzar el servicio brindado por la empresa.	Recepcionistas	01/06/2014	Permanecerá vigente	30	\$ 35.00	área de camareras y salonereros	Los formatos llenos de las sugerencias o quejas.
3	Analizar las quejas o sugerencias y canalizarlas al área correspondiente.	Gerencia y todas las áreas	01/06/2014	Permanecerá vigente	15	\$ 20.00	Gerencia	Porcentaje de quejas y sugerencias de cada mes durante el año
4	Tomar correctivos si lo amerita	Gerencia	01/06/2014	Permanecerá vigente	31	\$ 35.00	Gerencia conjuntamnte con cada área identificada	Disminución de quejas periódicamente

Tabla No. 6. 11 Estrategia para el Servicio Posventa

Elaborado por: Priscila Zumbana

La tabla 6.9 permitirá entregar un seguimiento más profundo a cada uno de los clientes, consecuentemente se identificara actividades que al parecer están siendo realizadas de manera idónea pero puede ser que la realidad sea otra.

- Estrategia Publicitaria: Innovar periódicamente la página web de la empresa, publicar constantemente los eventos realizados, contar con una página distinta que permita promocionar a la empresa en otros países.

- Objetivo: Dar a conocer por medio del internet los servicios de la empresa en cada rincón del país, atraer a propios y extraños.
- Plan De Acción: Promocionar el servicio por medio del internet haciendo uso de las redes sociales.
- Responsable: Gerencia y el área de recepcionistas.
- Meta Al Finalizar El Programa: Diversificar más a los clientes de la empresa.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS		UNIDADES DE	CONTROL ITEM
			INICIO	FINALIZACIÓN	HORAS	(US\$)	APOYO	
1	Contratar el servicio de un ingeniero en sistemas que pueda contribuir con sus conocimientos.	Gerencia	01/06/2014	01/07/2014	50	\$ 680.00	Departamento de Ventas	Publicidad renovada
2	Tomar fotos de todos los eventos y subir a la web, en galardonando a las personas que participaron de este.	Saloneros	01/03/2014	Permanecerá vigente	31	\$ 32.00	Personal Extra	Número de visitas de la página web.
3	Revisar los comentarios en la red social.	Recepcionistas	01/03/2014	Permanecerá vigente	31	\$ 32.00	Saloneros	Informe semanal a gerencia.

Tabla No. 6. 12 Estrategia publicitaria

Elaborado por: Priscila Zumbana

Como se puede observar en la tabla 6.10 el contar con una publicidad por medio de una página web debidamente compuesta permitirá captar más clientes debido a que en este tiempo el internet es la solución a varias necesidades.

- Astucia Diferenciadora: Atender al cliente sin calificar su condición social y sin importar el tamaño del pedido
- Objetivo: Diversificar a los clientes.
- Plan De Acción: Capacitación a todo el personal que está en contacto con el cliente.
- Responsable: Gerencia
- Meta Al Finalizar el Programa: Renovar la base de datos de los clientes.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS		UNIDADES DE APOYO	CONTROL ITEM
			INICIO	FINALIZACIÓN	HORAS	(US\$)		
1	Entregar el mismo trato a todas las personas, ofreciendo todo lo disponible para el servicio que solicita.	Recepcionista	01/03/2014	Permanecerá vigente	16	\$ 30.00	Saloneros	Mayores ventas y clientes mas diversificados.

Tabla No. 6. 13 Astucia Diferenciadora

Elaborado por: Priscila Zumbana

En criterio propio si la empresa desea diversificar su mercado debe tener en mente que hoy por hoy existen personas que cuentan con la capacidad de costear un servicio de estos, y exclusivamente está en manos de la empresa responder a las necesidades de este grupo de personas.

- Estrategia: Los fines de semana implementar un servicio buffet.
- Objetivo: Aumentar el porcentaje de ingresos proveniente de la alimentación.
- Plan De Acción: Descuento por grupos grandes.
- Responsable: Gerencia
- Meta Al Finalizar el Programa: Incrementar el número de comensales los fines de semana.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS		UNIDADES DE APOYO	CONTROL ITEM
			INICIO	FINALIZACIÓN	HORAS	(US\$)		
1	Estudiar la preferencia de los clientes en cuanto a la alimentación	Recepcionistas	01/06/2014	01/10/2014	20	\$ 30.00	Saloneros	Aceptación del mercado
3	Innovar la carta de menús	área de Cocina	01/04/2014	01/07/2013	96	\$ 200.00	Gerencia	Menús innovados
4	Promocionar el servicio mediante trípticos, información personal al cliente y en la web	Recepcionista	01/04/2014	01/12/2013	150	\$ 250.00	Saloneros y camareras	Acojida del servicio

Tabla No. 6. 14 Estrategia en Alimentación

Elaborado por: Priscila Zumbana

Al realizar un análisis en el entorno se verifico que los establecimientos que cuentan con un servicio buffet ya sea de postres como de ensaladas tienen una gran acogida, es por eso que al implementar este nuevo servicio servirá para incrementar las ventas.

Cabe recalcar que este estudio ya fue realizado en el año 2012 y a las personas que se les pregunto su opinión supieron recalcar que este servicio si sería acogido

- Estrategia: Construir una área de recreación infantil en la parte posterior del Hotel.
- Objetivo: Satisfacer mejor al cliente, contando con un espacio de distracción para los más pequeños.
- Plan De Acción: Publicidad del servicio
- Responsable: Gerencia
- Meta Al Finalizar el Programa: Incrementar el número de reservas en alojamiento a un 3% trimestral.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS		UNIDADES DE APOYO	CONTROL ITEM
			INICIO	FINALIZACIÓN	HORAS	(US\$)		
1	Adecuar la parte posterior al Hotel para implementar juegos infantiles y áreas de recreaciones para los adultos.	Gerencia	10/08/2014	10/12/2014	128	\$ 1,200.00	área de Mantenimiento	Área de recreaciones en condiciones de utilizarlas
2	Promocionar el nuevo servicio	Recepcionistas	15/12/2014	Permanecerá vigente	20	\$ 20.00	Saloneros y Camareras	Porcentaje de clientes que se hospedan por hacer uso de las instalaciones de recreación

Tabla No. 6. 15 Estrategia de diferenciación

Elaborado por: Priscila Zumbana

Se ha detectado que las personas que recurren a hospedarse con sus hijos tienen dificultades puesto el lugar no ofrece un área específica para la distracción de estos, por lo que implementarlo será de suma importancia para incrementar el número de clientes identificados con la empresa.

- Estrategia: Adquirir carpas propias para poder servir en el patio delantero del Hotel.
- Objetivo: Aprovechar el espacio y responder a la demanda en fechas festivas.
- Plan De Acción: Publicidad del servicio

- Responsable: Gerencia
- Meta Al Finalizar el Programa: Hacer uso del espacio, pudiendo ofrecer en ese sitio una reserva más para el servicio de eventos sociales.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS		UNIDADES DE APOYO	CONTROL ITEM
			INICIO	FINALIZACIÓN	HORAS	(US\$)		
1	Averiguar en dónde es mejor adquirir carpas a menor precio.	Gerencia	03/01/2015	18/01/2015	15	50.00	Saloneros	Contar con el mejor proveedor
2	Comprar las carpas idóneas para el sitio.	Gerencia	20/01/2015	21/01/2015	5	1350.00	Saloneros	Carpas propias

Tabla No. 6. 16 Estrategia de optimización de espacios

Elaborado por: Priscila Zumbana

Se ha identificado que en fechas festivas el Hotel no puede responder a la gran demanda, y se hace uso del patio delantero del lugar teniendo que alquilar las carpas para brindar un mejor servicio, estas al tener un precio elevado conlleva a incrementar el precio del servicio.

Para lo cual si se opta por adquirir unas propias se puede entregar un mejor servicio, debido a que estas serán acorde al espacio e imagen de la empresa.

Las estrategias antes mencionadas son maniobras que la empresa está dispuesta a realizar en las fechas establecidas y servirán de gran ayuda al cumplimiento de la visión de la empresa. Cada una de estas aportara al crecimiento de la organización, pero existen varias estrategias que también podrían ayudar a que las ventas mejoren por ende la rentabilidad también se verá afectada.

- Hacer un convenio con una agencia turística que publicite nuestros servicios a nivel nacional.
- Realizar un convenio con radio o tv para intercambiar servicios.
- Realizar cada mes una reunión con los empleados para resolver las exigencias de los clientes.
- Crear un gimnasio.
- Contactarnos con los gerentes de las empresas para ofertar nuestros servicios.

- Invertir en un nuevo sistema de audio y adecuar el salón de eventos con ventilación.
- Ofrecer el servicio alimenticio a domicilio.

Estas actividades podrán complementar aún más los servicios de la empresa, al ser expuestas a la gerencia se tuvo como resultado que por este tiempo es suficiente la realización de las antes presentadas, y en un periodo de 2 años van a ser tomadas en cuenta.

3.11.- Control

Para convertir al plan de marketing en una verdadera herramienta de gestión es importante que estén previstos formalmente distintos mecanismos de seguimiento, control, revisión y ajuste que le den vida en forma continua, que permita comprobar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos previstos.

Sin control, ningún esfuerzo realizado será válido. De nada vale dirigir, gestionar, organizar, si esta última no se cumple para lo cual para la empresa se debe someter a controles como:

Tipos de control de Marketing	Responsabilidad Primaria	Propósito del Control	Enfoques
Control del Plan Anual	Alta Gerencia	Determinar si se están obteniendo los resultados planeados	Análisis de Ventas -Análisis de participación del mercado -Análisis de gastos en marketing versus ventas - Análisis financiero -Análisis de puntuación basada en el mercado
Control de Rentabilidad	Departamento de Contabilidad	Determinar dónde la empresa está generando dinero y dónde perdiendo.	Rentabilidad por: Producto- Cliente-Segmento-Tamaño de Pedido
Control de Eficiencia	Jefe de cada área	Evaluar y mejorar la eficiencia y el impacto de los gastos en marketing	Eficiencia de: Fuerza de ventas- Publicidad-Promoción de ventas-Distribución.
Control Estratégico	Alta Gerencia	Determinar si la empresa está aprovechando sus mejores oportunidades en mercados, productos y canales.	Revisión de la Eficacia del Marketing: Revisión de la excelencia de marketing-Revisión de la responsabilidad ética y social de la empresa.

Tabla No. 6. 17 Tipos de Control de Marketing

Elaborado por: Priscila Zumbana bajo la fuente del libro de Philip Kotler

Una vez determinada la estructura del marketing para la empresa “Hotel Florida” se analiza el último componente de las actividades primarias de la cadena de valor que es el:

4. Servicio Postventa.- Para la empresa “Hotel Florida” creer que la responsabilidad de la organización cesa cuando sus servicios se han vendido ha significado una pérdida de clientes.

Después de la venta la empresa no puede olvidarse de sus servicios pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla.

Como actividades posteriores a la venta se incluyen:

- Manejo de quejas.
- Instalación.
- Mantenimiento y
- Reparación.

En la medida que dispongamos del consentimiento expreso del cliente, podemos realizar acciones de postventa que nos permitan evaluar la satisfacción del cliente y fidelizarle para pretender que repita estancia en nuestro alojamiento o el uso de las instalaciones para la realización de eventos sociales.

La herramienta más adecuada para esta gestión en el “Hotel Florida” es el email-marketing. A través de este canal se podrá remitir ofertas personalizadas al cliente, ajustadas a sus intereses, o pedirle que conteste un cuestionario de satisfacción o comentarios en nuestro blog o perfiles en redes sociales, cualquiera que sea el instrumento de gestión postventa que adopte la empresa este debe ser interactivo y recibir respuesta por parte de la organización.

Si el cliente realiza comentarios en alguna red social, blog o Web se debe dar respuesta, independientemente de que se trate de una queja o recomendación. Igualmente si llena el cuestionario, se debe agradecer su participación y, en la medida de lo posible, considerar la información que nos facilita para mejorar los servicios.

Par un mejor entendimiento se puede visualizar el grafico 6.5.



Gráfico No. 6.7 Servicio Post-Venta
Fuente: Hotel Quinta de San Amaro

Es indudable que si la empresa contara con un servicio similar a este se pudiera obtener un nivel más alto de los clientes potenciales de la empresa, amas representa un servicio que encamina a tener control detallado sobre cada una de las actividades que los colaboradores realizan en la empresa.

Actividades de Soporte

1.-Infraestructura de la empresa

La infraestructura para el “Hotel Florida” viene dada por el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que la organización pueda funcionar y se desarrolle efectivamente entre estos se puede considerar los bienes como los edificios, terrenos, maquinarias, equipos de cómputo, líneas telefónicas, constitución de la empresa, administración de la misma, espacio de trabajo, instalaciones, equipos de proceso, hardware, software, servicios de soporte, como transporte, etc., generalmente son caracterizados por su vida útil, constituyéndose como la base sobre la cual se produce la prestación de servicios que se consideran necesarios para el desarrollo de sus fines productivos, personales, y sociales.

La empresa deberá determinar, suministrar y mantener las infraestructuras necesarias y en buen estado para lograr la conformidad de cada uno de los clientes y personas que desarrollan sus actividades dentro de las mismas, este proceso surgirá de la planificación de empresa.

Es decir la empresa “Hotel Florida” debe contar con infraestructuras acordes al servicio que brinda para asegurar que el mismo sea entregado con eficiencia. Para lo cual se enlista los aspectos más importantes que deben ser tomados en cuenta, aquí se identifica eslabones que oprimen el desarrollo de la cadena de valor.

- Equipos
- Sistema de aire acondicionado
- Servicios de soporte y software
- Transporte
- Ascensor
- Piscina

En el momento de plantear las estrategias que la empresa debe utilizar para potenciar sus ventas se tomaron en cuenta estos factores y al estudiar el escenario de infraestructura nuevamente recaen estos como puntos débiles de la empresa, al ser tomados en cuenta la imagen corporativa de la empresa subirá significativamente, es de suma importancia tomar acciones y decisiones respecto a estos.

La organización deberá llevar a cabo tres tareas con respecto a la infraestructura:

1. Examinar si se han llevado a cabo las exigencias que requiere cada plan para implementarlo en la empresa como los estratégicos, planes de expansión, planes de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo u otra documentación. Si hay elementos no identificados, deberán identificarse.
2. Verificar si los equipos actuales, los edificios, el software y los servicios de soporte satisfacen los requisitos identificados.
3. Contar con un programa de mantenimiento preventivo para los equipos, edificios software, etc., con el fin de asegurar el buen uso de cada uno de estos.

Infraestructura e instalaciones del “Hotel Florida”

Planta	Instalaciones	Equipamiento
1 piso bajo y 3 altos	Área de relax(sauna, turco e hidromasaje)	800 sillas-100 mesas
8 bodegas	Lavandería	Mantelería Cubertería
2 salones para eventos sociales	WIFI (Internet en cada habitación)	Vidriería vajillas
39 habitaciones entre simples dobles y matrimoniales	Tv Cable	Computadoras teléfonos celulares
1 cafetería	Cámaras de Seguridad	Vehículo-lencería para habitaciones
1 mini bar	Equipo de audio en los pasillos de las habitaciones	Utensilios de cocina y lavandería
Patio delantero	Líneas telefónicas	Muebles y enseres
Parqueadero	Software	Calentadores

Tabla No. 6. 18 Planta-Instalaciones y Equipamiento del “Hotel Florida”

Elaborado por: Priscila Zumbana

Los elementos mencionados en la tabla 6.15 permiten la entrega del servicio, debiendo cada tiempo razonable evaluar las condiciones de cada uno de estos para que no sufran daños y si aun así sucede lo inevitable puedan ser sustituidos sin afectar al proceso.

1.2. Capacidad de producción

El “Hotel Florida” tiene la capacidad para atender a 80 huéspedes diarios y a la vez puede servir un evento en las instalaciones de 150 personas.

1.3. Valoración de existencias

Es preciso estructurar y analizar profundamente la infraestructura, producción y logística necesarias para la comercialización de nuestro servicio.

El “Hotel Florida” cuenta con 7 bodegas entre estas:

BODEGA	EXISTENCIAS
1	Alimentos perecibles (Frutas, Verduras, Hortalizas, etc.)
2	Carnes, Mariscos
3	Vajilla, Cubertería, Vidriería, Mantelería
4	Insumos de Lavandería, Limpieza, Habitaciones, y Calentadores
5	Enlatados, Desechables, Licores
6	Mesas y Sillas
7	Gaseosas y Cervezas
8	Materiales para Mantenimiento,

Tabla No. 6. 19 Existencias de Bodegas del “Hotel Florida”

Elaborado por: Priscila Zumbana

Al contar con materiales que son de muy fácil pérdida es necesario contar con un control más minucioso puesto que en varias ocasiones en la empresa se han registrado pérdida de varias existencias. Es necesario implementar una hoja de control en la cual se detalle la fecha, hora y persona que solicita alguno de los materiales especificando que sale y para cubrir la demanda de cuantas personas, igualmente una actividad importante es que la recepcionista verifique lo escrito, y

por último cuando el servicio sea atendido es necesario entregar los sobrantes a su debida bodega bajo la revisión de la persona encargada.

Para cual sería muy factible contar con una tarjeta de control por cada bodega para el correcto uso de los inventarios, a esta se la puede personalizar para las necesidades de la empresa es decir realizar una que permita controlar detalladamente cada inventario.

Es necesario implementar políticas internas para el uso de los inventarios con el objetivo de verificar el estado de los productos al ingreso y a la salida como también su estado para evitar que se echen a perder para lo que detallamos las siguientes:

1. Crear un documento de ingreso del producto a bodega
2. Distribuir los implementos a cada jefe de departamento de acorde a la demanda del momento.
3. Crear un documento de salida del producto, cuando sea fuera de las instalaciones.

Documento de Verificación de entradas y salidas de inventarios.

HOTEL FLORIDA TARJETA DE INVENTARIO Bodega #.....				
				# DE TARJETA.....
Fecha	Descripción de materiales	Cantidad	Requerimiento	Responsable

Tabla No. 6. 20 Control de Existencias de Bodegas del “Hotel Florida”
Elaborado por: Priscila Zumbana

Al contar con una tarjeta de control podemos disminuir el índice de pérdidas y desperdicios injustificados, esta actividad es muy necesaria para la empresa y solo es cuestión de organizarse puesto no incurre en gastos exorbitantes.

1.4. Recursos necesarios

Para el caso de la empresa que se caracteriza por brindar servicios se debe tener una previsión de la demanda de los clientes para no tener problemas después con los requerimientos de los mismos para lo cual es muy necesario analizar el comportamiento de las ventas del año anterior mes por mes para realizar una proyección al actual.

Concluyendo con el análisis de este escenario de la cadena de valor se puede finiquitar que la infraestructura del “Hotel Florida” se encuentra en condiciones aceptables puesto cuenta con:

- Equipos tecnológicos acordes al tiempo y a la actividad que realiza.
- Hotel construido con materiales certificados y con todos los servicios necesarios para su operatividad.
- Ubicación estratégica para su fácil acceso.
- Zona de recreación para adultos (spa)
- Control preventivo de todos los equipos, para evitar fallas o imprevistos
- Personal capacitado y oportuno para la resolución de problemas.
- Instalaciones acordes a la categoría de la empresa.

2.- Gestión de Recursos Humanos

El objetivo de estudiar este escenario es para diagnosticar y evaluar la gestión de los recursos humanos en el “Hotel Florida” pues al realizar el estudio previo se identificó que existen factores que entorpecen el buen desenvolvimiento de la cadena de valor, para los cuales se implementara actividades que disminuyan este impacto negativo.

La responsabilidad y ejecución de la Gestión de Recursos Humanos es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección ya que no existe un departamento exclusivo de RRHH que se haga cargo de resolver los distintos por menores que este se desenvuelven.

La selección del nuevo personal se planifica en base al proceso de selección que maneja la empresa asimismo existe un proceso de inducción a nuevos empleados, por el que se entrega a cada uno de los empleados un manual de régimen interno, en el que se les informa de las características del establecimiento, y las normas básica de comportamiento.

Cuando la empresa dispone de una vacante el proceso se lo realiza primero internamente lo cual no permite que ingresen personas con nuevas ideas, por lo general estas llegan a ser parte de la empresa por medio de amistades, para lo cual se considera necesario que exista un proceso para la gestión de Recursos Humanos como:



Gráfico No. 6. 8 Proceso de selección
Fuente: Consultoría Access

Es necesario para la comprensión de un flujograma tener en cuenta el siguiente gráfico.

<u>Simbolo</u>	<u>Significado</u>
	Inicio/final: Lugar en que un documento inicia o finaliza su recorrido.
	Proceso u operación: Acción que se ejecuta (elaborar, realizar, comparar).
	Documento.
	Conector: Página donde se continuará el flujograma del sistema.
	Proceso predefinido: Cuando es necesario mencionar una operación sin analizarla en detalle.
	Decisión: Cuando existen 2 o más alternativas que toman un curso de acción.
	Operación manual.
	Documento en original y copias o multidocumento.
	Datos
	Archivo permanente.

Gráfico No. 6.9 Simbología del Diagrama de flujo

Fuente: Elizondo Arturo, *Proceso Contable 3*(s/f:96)

Es necesario para que cada persona que lo visualice pueda comprenderlo, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión.

Procedimiento para la selección de un nuevo colaborador para la empresa con el fin de conseguir seleccionar a la adecuada para que desempeñe las funciones que

el puesto requiere.

La adecuada selección de su gente como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa.

1.- SELECCIÓN

FECHA:		
PUESTO:		
NOMBRE DEL ASPIRANTE:		
EDAD:		
GÉNERO		
CÓDIGO		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
Recepcionista	Levantamiento del perfil que se requiere	Perfil del puesto
Recepcionista	Informar la Vacante	Anuncios publicados
Gerente General	Reclutamiento	Carpetas receiptadas
Gerente General	Análisis de Carpetas receiptadas	Informe
Gerente General	Entrevista de preseleccionados	Informe
Recepcionista	Verificación de documentos y referencias	Informe
Gerente General	Pruebas de personalidad	Reporte de las pruebas
Contadora	Pruebas psicológicas	Reporte de las pruebas
Dependerá del Puesto estará dirigida por el jefe de cada área	Pruebas de habilidades	Examen de conocimientos y habilidades
Gerente General	Entrevista final	Informe
Gerente General	Incorporación de la persona favorecida	Contrato

Ficha Técnica No. 6. 1 Proceso de Selección de RRHH

Elaborado por: Priscila Zumbana

Es de esta manera como se obtendrá mejores resultados en la selección de los RRHH porque permite conocer a todos los candidatos, otra ventaja es que se crea una base de datos de personas que pueden ayudar en otro puesto o remplazar a algún elemento cuando se lo requiera.

2.- INDUCCION

FECHA:		
PUESTO:		
NOMBRE DEL EMPLEADO:		
EDAD:		
GÉNERO		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
Jefe inmediato	Dar a conocer la historia, misión , visión, principios, valores, políticas, organigrama y normas de trabajo de la empresa "Hotel Florida"	Evaluación de la persona que fue sometida a la inducción
Jefe inmediato	Presentación con todos los compañeros de trabajo	
Jefe inmediato	Recorrido por las instalaciones	
Jefe inmediato	Descripción detallada de las actividades del puesto	

Ficha Técnica No. 6. 2 Proceso de Selección de RRHH

Elaborado por: Priscila Zumbana

La inducción es un proceso de vital importancia para la organización a través de ella se pueden implementar programas que permitan familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa es necesario efectuarlo antes de iniciar el trabajo para evitar así los tiempos y costos que se pierden tratando de que la persona averigüe por sí mismo, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros.

3.- FORMACIÓN

Este proceso implica un aprendizaje continuo que permite el desarrollo del empleado a nivel personal y profesional contribuyendo en el desarrollo y crecimiento de la empresa en el cambiante y competitivo mercado en que se desenvuelve.

La Formación y Capacitación de los Recursos Humanos puede constituir una evidente Ventaja Competitiva para la empresa, en la medida en que este proceso se desarrolle ajustándose con precisión a las necesidades de cada área.

Es de suma importancia contar con un plan para desarrollar a las personas que laboran en la institución, la empresa hace 6 años que ha dejado este recurso abandonado puesto incurría en gastos que la gerencia ya no estaba dispuesta a costear.

Para lo cual se propone un plan de capacitaciones acorde al gasto que nuevamente gerencia toma en consideración para realizarlo, es necesario tomar en consideración que en la actualidad se conoce sobre programas de capacitación que realiza el GAD de la ciudad conjuntamente con el Ministerio de Turismo sin incidir en gastos exorbitantes, tomando en consideración que la formación es verdaderamente una inversión y no un costo, cuyo valor añadido más relevante se refleja en el cliente.

FORMACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA "HOTEL FLORIDA"

FECHA:		
NOMBRE DEL EMPLEADO:		
EDAD:		
GÉNERO:		
PROPÓSITO: Planificar, organizar y controlar las acciones de formación necesarias a los recursos humanos para elevar su superación y lograr la mejora permanente de su desempeño.		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
Jefe de cada Área	Determinar las necesidades de formación a partir los requisitos del puesto de trabajo y las competencias del trabajador.	En todas las acciones se entrega la correspondiente certificación a los participantes en la misma y estos entregan copia de ello a gerencia para que sea archivado en su expediente laboral.
Gerente General	Determinar el plan de formación.	
Formador	Desarrollar las acciones del Plan de formación.	
Formador-Jefe de cada Área	Seguimiento, control y evaluación.	

Ficha Técnica No. 6. 3 Formación de los RRHH

Elaborado por: Priscila Zumbana

Concluyendo podemos aseverar que la buena administración de los recursos humanos para la empresa depende de una serie de factores, como una selección basada en el cumplimiento de los factores analizados, su debida inducción y mayormente una formación que permita generar fuentes de ventaja competitiva.

3.- Desarrollo de Tecnología

Se entiende por tecnología “los procesos, los conocimientos que los sustentan, así como los productos de estos procesos, sean artefactos o servicios, que tienen como objetivo solucionar problemas concretos, o mejorar la calidad de vida”.

Restrepo (1999, Internet) citado por (Vilcacundo, 2012)

La elección, desarrollo y uso de tecnologías puede tener impactos muy variados en todos los procesos que se vinculan a la entrega del servicio del “Hotel Florida” Para entregar una mejor comprensión de la importancia de este factor tomaremos en cuenta las preguntas de uno de los primeros investigadores del tema McLuhan, quien planteó las siguientes cuatro preguntas a contestar sobre cada tecnología particular:

Parámetro	Consecuencia
¿Qué genera, crea o posibilita?	Nos permite resolver problemas optimizando tiempo, son herramientas que hacen posible el llegar a cumplir los objetivos propuestos de manera eficiente.
¿Qué preserva o aumenta?	En la medida en que se usa la tecnología, aumenta la dependencia a ellas. Se van convirtiendo en medios obligados. Al mismo tiempo agiliza los procesos, optimiza en tiempo y en muchos casos ahorra recursos, energía y espacio físico.
¿Qué recupera o revaloriza?	Revaloriza el ingenio y la capacidad del hombre.
¿Qué reemplaza o deja obsoleto?	Va reemplazando algunos procesos humanos, también recursos naturales. Al darnos la opción de automatizar procesos, también se va perdiendo la intervención humana en muchos aspectos.

Tabla No. 6. 21 Aspectos tecnológicos

Elaborado por: Priscila Zumbana

El uso de las Tics para las empresas hoy en día en una situación de vital importancia ya que del correcto uso de estas se puede lograr obtener una ventaja competitiva.

La empresa “Hotel Florida” ha tomado muy en serio este tema pero no es suficiente considerar estos elementos sino la clave está en utilizarlos de manera que aporten al cumplimiento de los objetivos y no se conviertan en un activo del que no se hace uso.

En este escenario se pondrá hincapié en lo que refiere a la red debido a que el buen uso de esta permite a algunas empresas alcanzar ventajas importantes en la forma tradicional de actuar en el mercado y es un medio clave para intensificar las comunicaciones y las relaciones que la empresa mantiene con sus clientes. De modo general, Internet proporciona numerosas ventajas a la empresa entre las que se pueden resaltar las siguientes:

- Facilita la gestión de reservas.
- Mejora la promoción.
- Presentación del servicio.
- Gestión directa del viaje al cliente.
- Permite conocer la opinión actual que las personas tienen de empresa.
- Permite darse a conocer a nivel mundial

Es necesario destacar que el uso de tecnologías de la información no garantiza que la empresa tenga todos sus problemas resueltos, pero ofrece mayores oportunidades de captar más clientes, por lo que se debe priorizar en nuestros planes de promoción el uso de Internet como medio de transmisión de información turística que tiene y tendrá un gran potencial, debido al volumen de información tanto cualitativa como cuantitativa requerida.

El “Hotel Florida” para realizar sus operaciones cuenta con los siguientes dispositivos necesarios para realizar sus actividades diarias optimizando recursos.

APARATOS	SITUACIÓN DE LA EMPRESA
Computadores	De acuerdo con la verificación la empresa cuenta con 6 computadores de mesa.
Teléfonos	En la empresa existen 44 teléfonos, 39 instalados en las habitaciones y los 5 restantes distribuidos en cada área. (Teléfonos: 242-20-07 / 242-18-77)
Fax	Existe 1 instalado el la oficina de la gerente general
Servicio de internet	Se encuentra instalado internet banda ancha con servicio de WIFI.
Páginas Web	La empresa cuenta con 1 páginas web (www.hotelflorida.com.ec) y para obtener información adicional cuenta con (info@hotelflorida.com.ec.)
Correo electrónico	Amas de esto cuenta con un correo en hotmail, y maneja una red social en Facebook.

Tabla No. 6. 22 Aparatos disponibles del “Hotel Florida”
Elaborado por: Priscila Zumbana

“Tomando como referencia el esquema de la Cadena de Valor desarrollada por Porter (1985), se puede afirmar que las TIC se encuentran presentes en todas las actividades que generan valor en la empresa, mejorando los procesos internos y los productos para finalmente generar ventajas competitivas” (Vilcacundo, 2012) Este escenario es muy importante puesto que la implementación adecuada de las Tics a la empresa permitirá disminuir tiempos en toda la cadena pues esta se desenvuelve en todas actividades, para lo cual se establece la siguiente tabla que permite identificar la incidencia en cada una de ellas.

LAS TICS EN LACADENA DE VALOR	
Actividades Primarias	
Logística Interna	Adoptar sistemas de gestión de inventarios para automatizar los procesos y eliminar en gran medida los problemas causados por la elevada sensibilidad a los errores manuales, incrementando la rapidez del proceso.
Operaciones	La introducción de las Tics en la empresa como un input más, por ejemplo a través de inversión en ordenadores puede transformar la cantidad y calidad de los factores de producción.
Logística Externa	Implementar la automatización de pedidos de los clientes y la gestión de stocks de productos terminados con el fin de mejorar los tiempos de respuesta a las demandas de los clientes. La principal herramienta en éste ámbito lo constituyen las telecomunicaciones.
Comercialización y Ventas	Se manifiesta en distintas actividades como por ejemplo, en las tareas de diseño y ejecución de la propia publicidad por medio de ordenadores o también mediante acciones de venta telefónica o el uso de la web.
Servicios Postventa	Las Tics aportan en las actividades de postventa mediante la generación de servicios como: Información en línea, telefónica o mediante la web y actividades tendentes al control y seguimiento de clientes, a través de la implementación de bases de datos.
Actividades de Apoyo	
Aprovisionamiento	Se refiere a la aplicación de herramientas tecnológicas y sistemas de comunicación, con la finalidad de optimizar el proceso de compra a proveedores debido a que se agilizan los procesos de compra debido a la mejora de la eficiencia de los mismos, también se reduce los costes de compras debido a la eliminación de intermediarios.
Innovación y Desarrollo Tecnológico	Consiste en la generación de nuevas aplicaciones tecnológicas destinadas a la innovación de los procesos, productos, abastecimientos, oficina y otras actividades.
Administración de Recursos Humanos	En efecto, la tecnología puede ayudar al manejo del personal, por medio del mejoramiento de los sistemas de gestión de nóminas, reclutamiento, selección y formación del personal así como con el control de la productividad de los trabajadores.
Infraestructura	Incluye el manejo contable, presupuestos, facturación, gestión de las obligaciones fiscales, laborales, mercantiles así como la toma de decisiones.

Tabla No. 6. 23 Las Tics en la Cadena de Valor
Elaborado por: Priscila Zumbana

Por consiguiente, se puede afirmar que el uso de Tics en la cadena de valor persigue los siguientes objetivos:

- Profesionalizar la gestión de la empresa.
- Optimizar los recursos disponibles para una gestión más eficiente.
- Implementar prácticas gerenciales más modernas y eficientes.

4.- Abastecimiento

Se refiere a la función de comprar insumos utilizados en la cadena de valor de la empresa, el abastecimiento emplea procesos, como las operaciones para tratar con los vendedores, reglas de calificación y sistemas de información.

La mejora de las prácticas de aprovisionamiento puede mejorar el coste y calidad de la compra de inputs, así como también el coste de la realización de otras actividades como por ejemplo la logística interna, operaciones y relaciones con compradores.

El aprovisionamiento se refiere a la función de compra de los inputs utilizados en toda la cadena de valor de la empresa, no al valor de los inputs comprados.

“La gerencia de la cadena de abastecimientos gira alrededor de la integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores, y minoristas, de esta forma se consigue reducir substancialmente los costos y al mismo tiempo se mejoran los niveles de servicio al cliente. La gerencia de la cadena de abastecimiento cubre las siguientes áreas: red de logística, almacenaje, gerencia del inventario, compras, alianza estratégicas, informática, y telecomunicaciones como elementos claves en las comunicaciones y toma de decisiones.

Las empresas que quieren tener éxito necesitan hacer eficientes sus procesos en todas las áreas. Una de las causas para el desarrollo de una gestión de la cadena de abastecimiento” (S/N, 2007).

Con todo el procedimiento realizado como se estipula en la cadena de valor implementada para el “Hotel Florida” es necesario considerar el impacto que esta conlleva en el ámbito contable financiero.

Al ser canalizada de esta manera se lograra un:

- Control continuo y oportuno de todos los ingresos y egresos del hotel.
- Informes claros y precisos de la situación que la empresa atraviesa para previsión de futuras fallas o errores.
- Establecimiento de presupuestos para cada departamento en función de nuestros máximos competidores, sin olvidar con lo que el hotel dispone económicamente.
- Estudio de inversiones en materiales y equipos.
- Incremento en las ventas mensuales
- Incremento de la rentabilidad

A la vez estas actividades contribuyen activamente al mejoramiento de la situación de la empresa consecuentemente al objetivo general de la presente investigación.

IMPLEMENTACIÓN DE FLUJOS

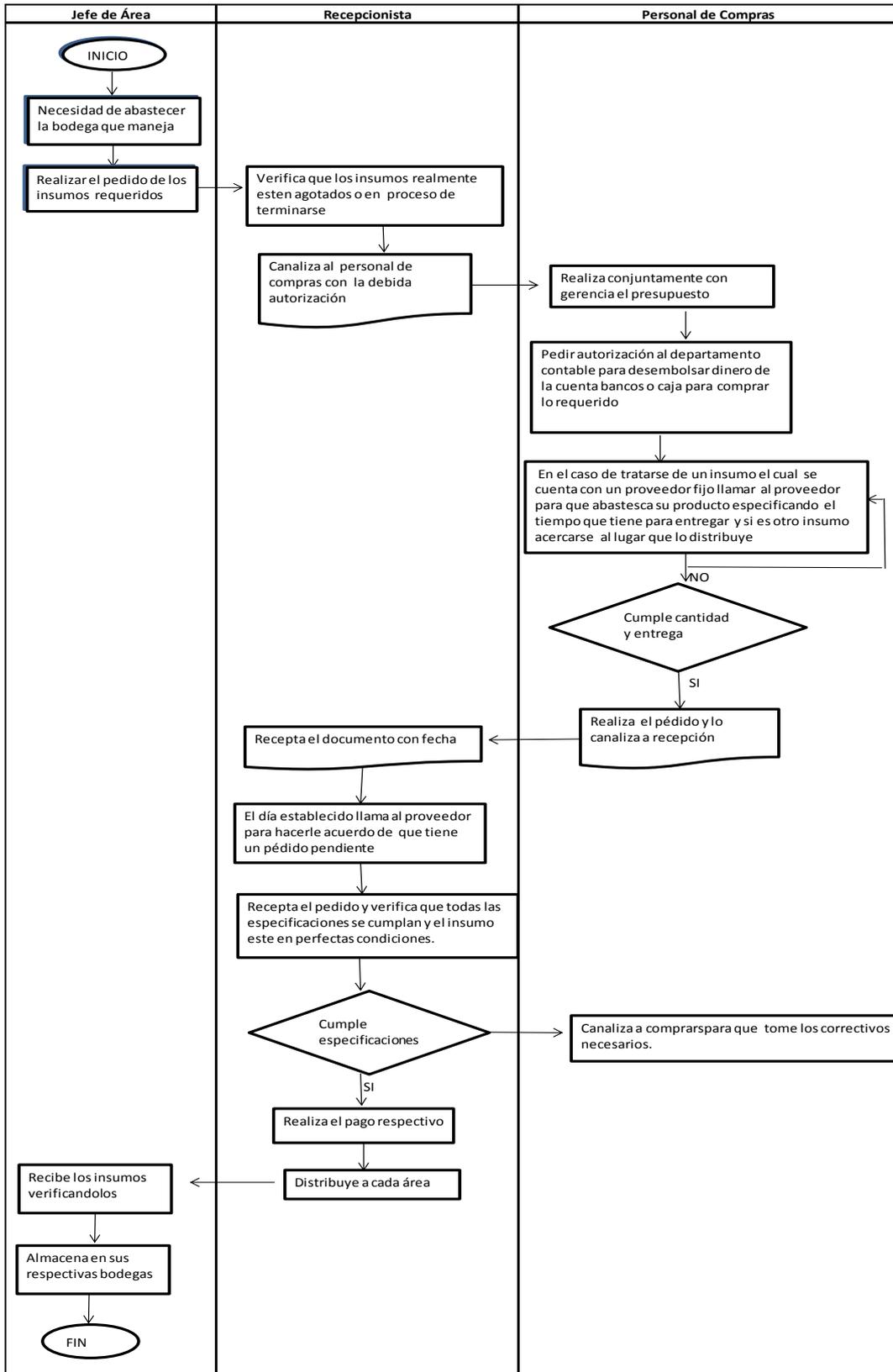
Para poder manejar la cadena de valor de manera eficiente es necesario contar con el apoyo de flujogramas de procesos, estos ayudaran a identificar qué actividad se realiza primero cual le sigue y con cual se concluye el proceso de igual manera por medio de este se visualiza quien es el encargado directo de dar cumplimiento a las actividades que se desenvuelven dentro de este.

Haciendo uso del modelo de Cadena de Valor de Michael Porter se realizara un flujo por cada actividad.

Logística interna

Es necesario considerar que en esta actividad se ven desenvueltas las actividades de compra, almacenaje y distribución a cada departamento de la empresa de los insumos que se requiere para entregar el servicio al cliente. Además incluye el control de inventarios.

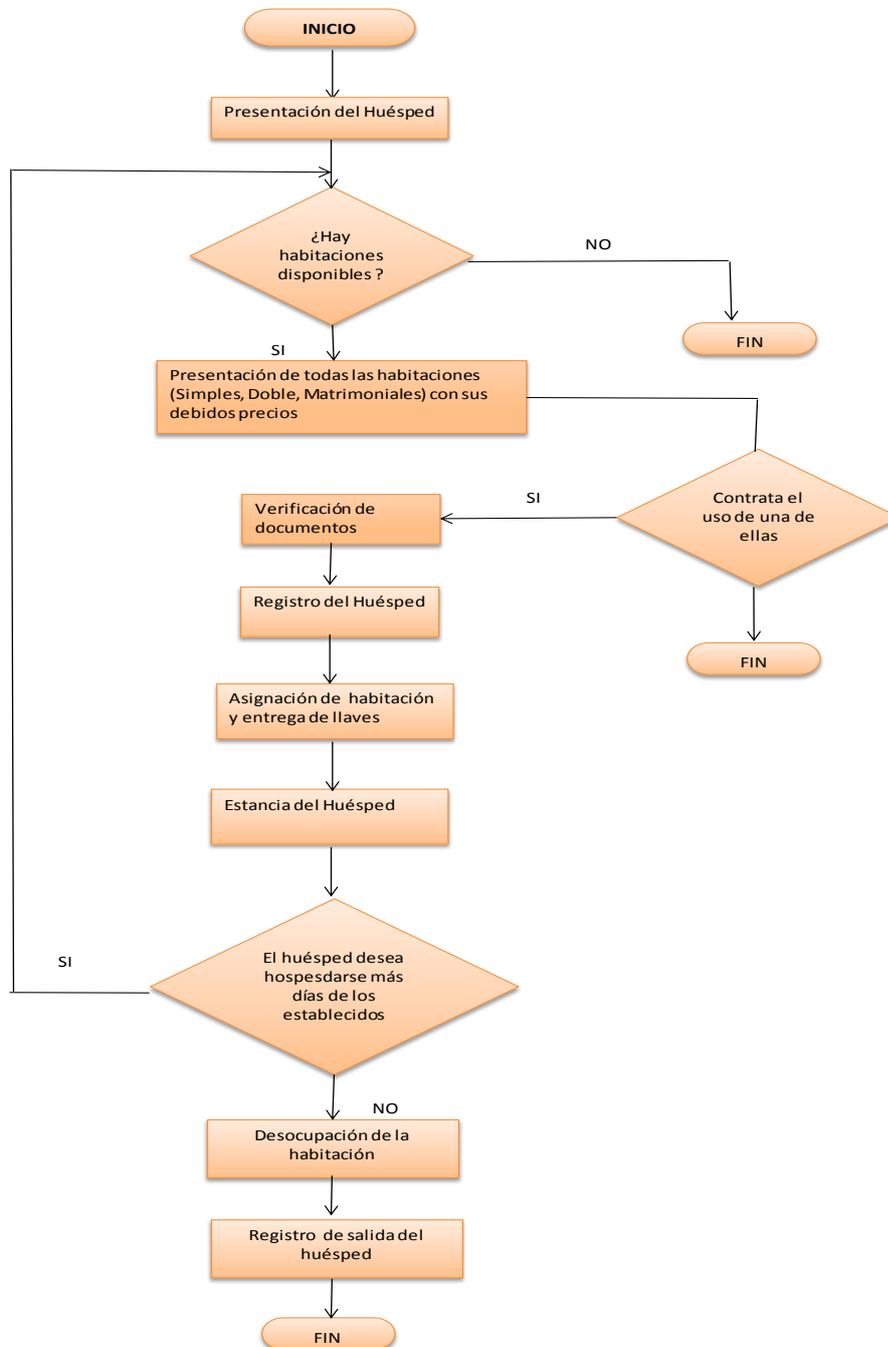
Flujograma propuesto para logística interna con el fin de optimizar los procesos.



Flujograma No. 6. 1 Proceso de logística de la empresa “Hotel Florida”
Elaborado por: Priscila Zumbana

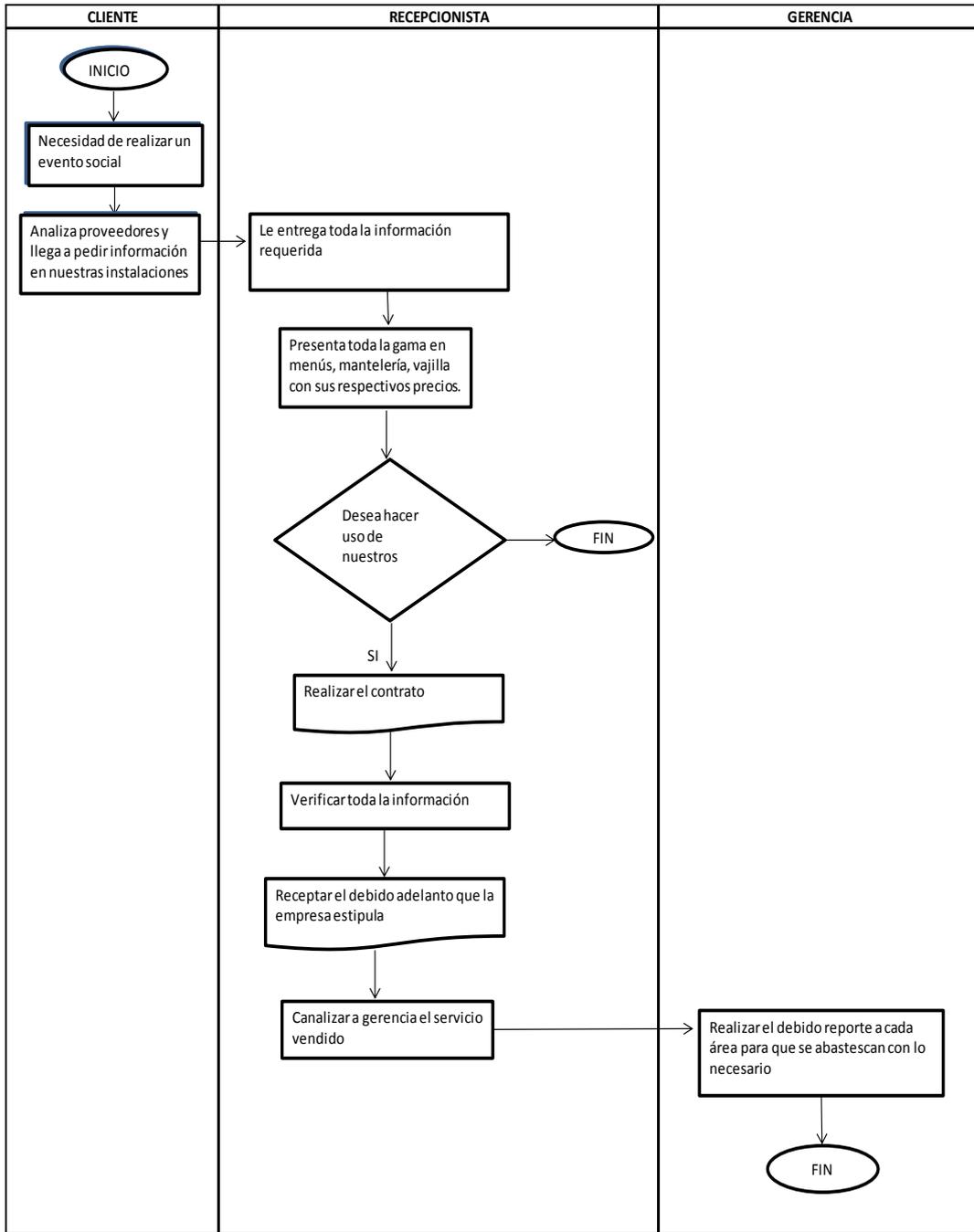
Flujograma propuesto para las operaciones que se realizan en cada uno de los servicios que oferta el “Hotel Florida”

Proceso de alojamiento, cabe destacar que este solo es pertinente para la recepcionista de turno.



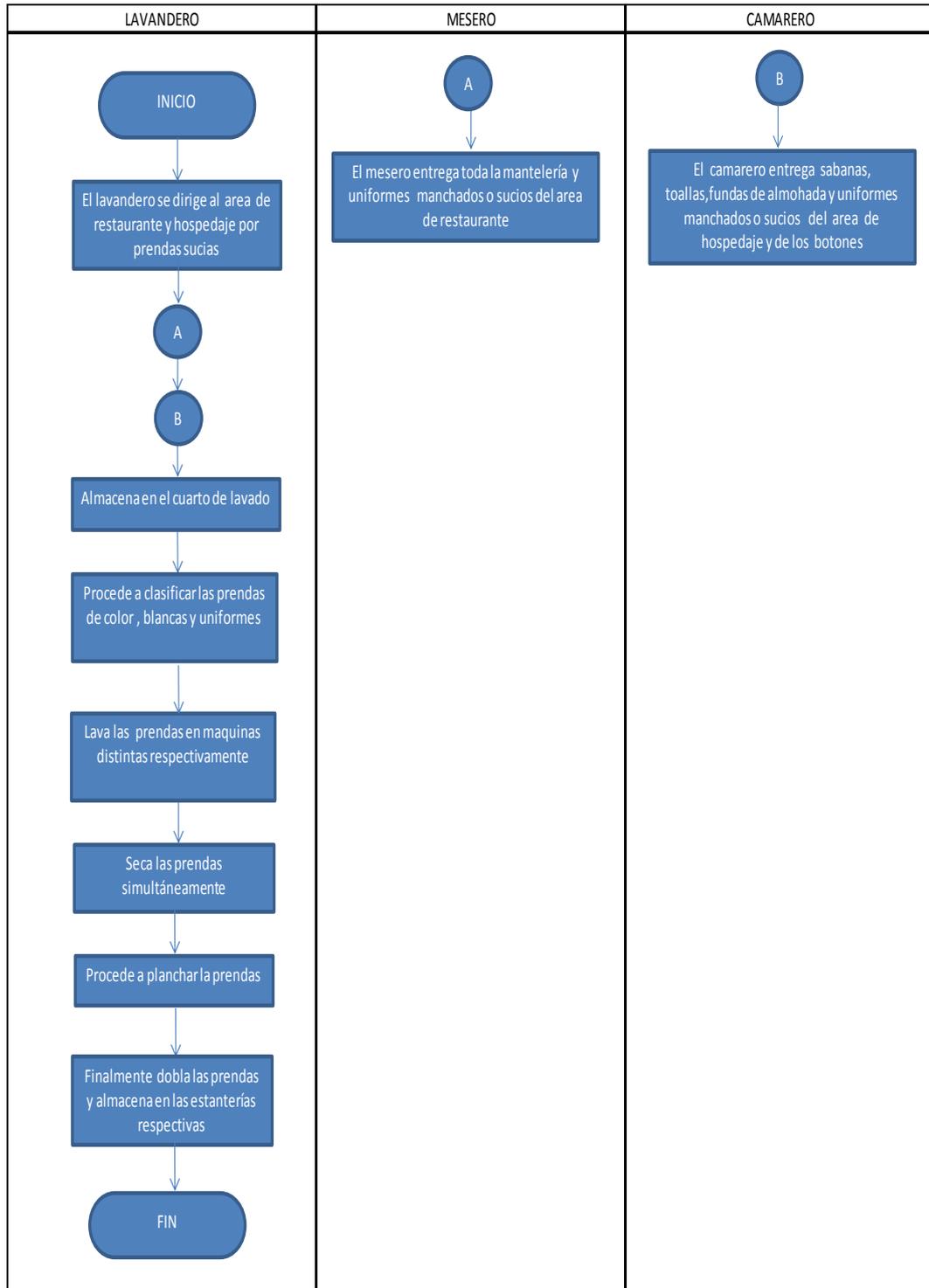
Flujograma No. 6. 2 Proceso de alojamiento
Elaborado por: Priscila Zumbana

Proceso de recepción de eventos sociales



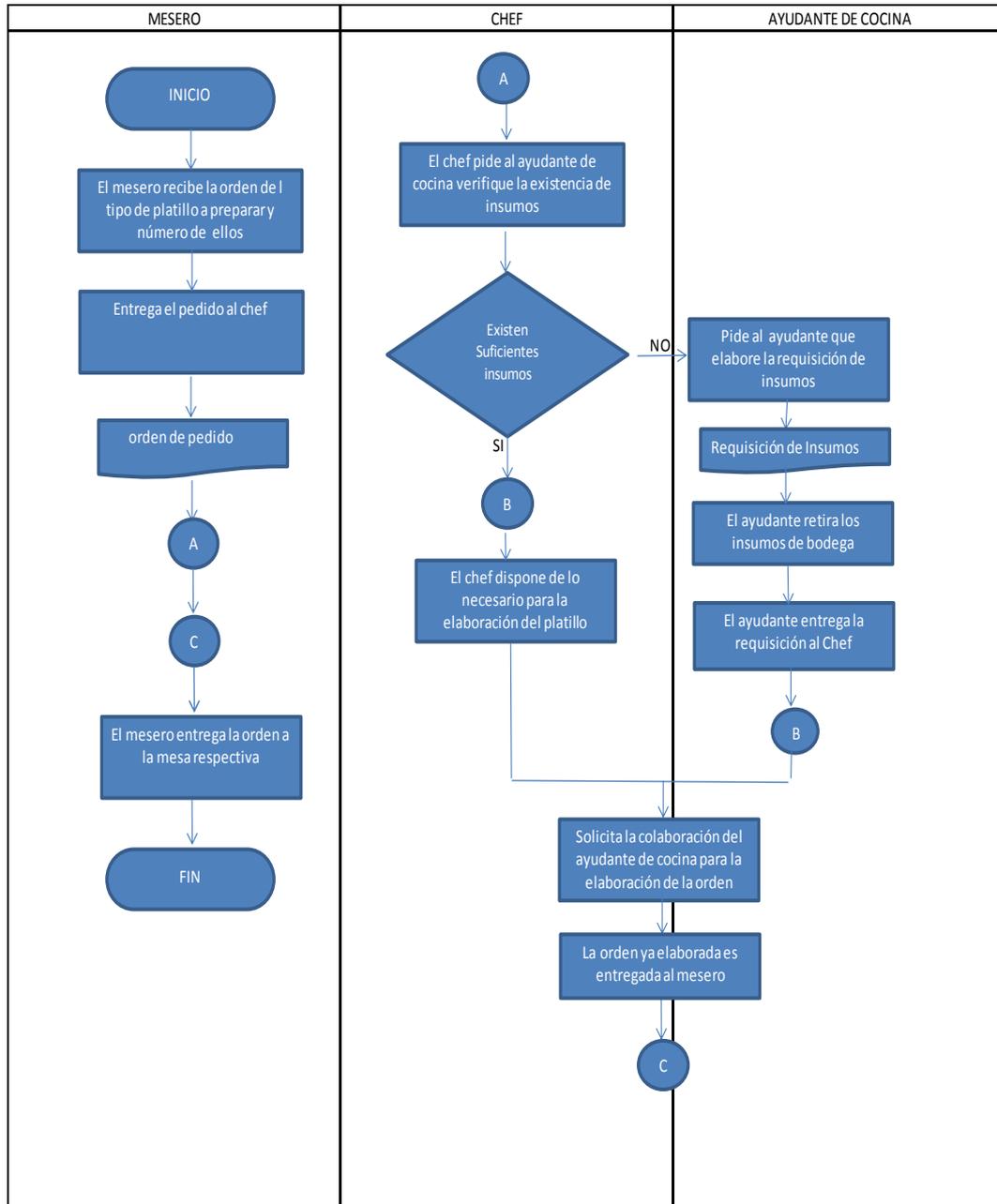
Flujograma No. 6. 3 Proceso de recepción de eventos sociales
 Elaborado por: Priscila Zumbana

Proceso de lavandería



Flujograma No. 6. 4 Proceso de lavandería
Elaborado por: Priscila Zumbana

Proceso para restaurante



Flujograma No. 6. 5 Proceso de restaurante

Elaborado por: Priscila Zumbana

Al tener en cuenta cada proceso que se identificó en la presente propuesta es como la empresa “Hotel Florida” va a poder manejar cada situación en la que se ve y se verá desenvuelta debido a que es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. La cadena de valor también refuerza el diseño de la estructura organizacional como ya se lo estableció antes.

Es así como quedaría la cadena de valor para la empresa en mención:



Gráfico No. 6. 10 Cadena de Valor para la empresa “Hotel Florida”

Fuente: Ronald Álvarez (Cadena de Valor en Hoteles)

Impacto rentable

Una vez analizadas todas las actividades que interfieren en la cadena de valor, se procede analizar el impacto que cada una de estas tiene en la rentabilidad de la empresa.

Es necesario que se identifiquen las actividades más primordiales y con mayor impacto, que se van a realizar para poder cumplir con el objetivo principal que es buscar el incremento de la eficiencia y eficacia de los procesos para obtener la rentabilidad deseada.

PROCEDIMIENTO PARA LA CUENTA CAJA-BANCOS						
Debilidad 2013	Estrategia 2014	Actividades	Meta	CAJA AL 2013	Incremento	Porcentaje de Incremento
Faltante de Caja	Aplicar norma de control al personal encargado de caja	Arqueos sorpresivos por parte de la contadora	Reducir el nivel de dinero faltante	666720,00	737476,80	9,59
Egreso de dinero sin documentos que respalden el mismo	Aplicar el reglamento interno en cuanto al procedimiento de entradas y salidas de dinero	Pedir autorizacion del egreso de caja a gerencia Verificar que los gastos no superen al monto establecido caso contrario hacer uso de la cuenta	El 100% de los egresos tengan documentos fisicos de respaldo para que la empresa pueda hacer uso de los mismos como deducibles.			
Gastos innecesarios	Verificacion previa salida del efectivo	Control mensual de los activos sujetos a control Coordinar conjuntamente recepcion y el departamento de cocina la requisicion de insumos semanalmente	Evitar pérdidas monetarias y gastos innecesarios			
Falta de proyeccion de ventas	Realizar análisis comparativos a fin de mes con el objetivo de incrementar las ventas paulatinamente	Documentar de manera formal las ventas realizadas y el monto de la misma.	Cuatificar las ventas en efectivo para poder proyectar ventas futuras.			

Tabla No. 6. 24 Proyección de ingresos cuenta Caja-Bancos

Elaborado por: Priscila Zumbana

Mediante el buen uso del efectivo y la realización de cada una de las estrategias señaladas se puede efectivamente mejorar este activo que incurre de manera directa en la rentabilidad de la empresa.

Para lo cual se proyecta de la siguiente manera:

INGRESOS SERVICIO DE HOSPEDAJE 2013			
HABITACIÓN	CANTIDAD	TARIFA	INGRESO
Suites	1	100,00	1500,00
Matrimoniales	15	80,00	4480,00
Dobles	23	65,00	28080,00
TOTAL MENSUAL			34060,00
TOTAL ANUAL			408720,00

Tabla No. 6. 25 Ingreso Económico por el servicio de Hospedaje año 2013

Elaborado por: Priscila Zumbana

Para el año 2013 la empresa “Hotel Florida” obtuvo un ingreso económico de \$408.720,00 por el servicio de hospedaje, lo proyectado para el 2014 es el 8% debido a que se para este año funcionara 2 habitaciones más instaladas en la parte inferior del hotel.

PROYECCIÓN DE INGRESOS SERVICIO DE HOSPEDAJE 2014				
HABITACIÓN	CANTIDAD	TARIFA	PORCENTAJE DE INCREMENTO	INGRESO PROYECTADO
Suites	1	100,00		1500,00
Matrimoniales	15	80,00		4480,00
Dobles	25	65,00	8	30326,40
TOTAL MENSUAL				36306,40
TOTAL ANUAL				435676,80

Tabla No. 6. 26 Ingreso Proyectado al 2014 por Hospedaje

Elaborado por: Priscila Zumbana

Como antes se mencionó la proyección de ingreso para el 2014 será del 8% debido al incremento de 2 habitaciones dobles lo cual representa un ingreso de \$435.676,80 por este rubro, al implementar 2 nuevas habitaciones dobles se puede ofrecer el servicio a 4 personas más y con este también se eleva el ingreso por alimentación, lavandería y en varios casos el servicio de eventos puesto no hay mejor publicidad que un cliente satisfecho.

INGRESOS SERVICIO DE RESTAURANTE 2013			
ALIMENTACIÓN	CANTIDAD	VALOR	INGRESO
Desayuno	700	6,50	4550,00
Almuerzo	850	8,50	7225,00
Cenas	450	8,50	3825,00
TOTAL MENSUAL			15600,00
TOTAL ANUAL			187200,00

Tabla No. 6. 27 Ingreso Económico por el servicio de restaurante para el 2013
Elaborado por: Priscila Zumbana

En lo que concierne al servicio de restaurante para el año 2013 se facturo \$187.200,00 anuales para el 2014 se proyecta que los almuerzos incrementen su número a 950, debido a que en la parte delantera del hotel existe un espacio físico adaptable con el uso de carpas a un espacio más para la entrega del servicio.

PROYECCIÓN DE INGRESOS SERVICIO DE RESTAURANTE 2014			
ALIMENTACIÓN	CANTIDAD	VALOR	INGRESO 2014
Desayuno	700	6,50	4550,00
Almuerzo	950	8,50	8075,00
Cenas	450	8,50	3825,00
TOTAL MENSUAL			16450,00
TOTAL ANUAL			197400,00

Tabla No. 6. 28 Ingreso proyectado por el servicio de restaurante para el 2014
Elaborado por: Priscila Zumbana

Como anteriormente se mencionó para el año 2014 se estima que las ventas por este rubro sean de \$197.400,00 es decir el 5.27% más que el año anterior este porcentaje toma en cuenta la implementación de las 2 habitaciones más y el espacio físico que puede ser utilizado para la entrega del servicio debido a que en años anteriores hubieron varias ocasiones especialmente en las fechas festivas que no se tuvo el espacio físico para cumplir con la demanda de almuerzos y en cuanto a gastos no se recurriría en estos porque la empresa cuenta con 4 juegos de carpas que son utilizadas en eventos fuera de las instalaciones y son tranquilamente adaptables a este espacio físico.

INGRESOS EVENTOS SOCIALES 2013			
SALONES	TARIFA	CANTIDAD	INGRESOS
SALON 1	300,00	5	1500,00
SALON 2	350,00	10	3500,00
QUINTA LA CUCARDA	450,00	2	900,00
INGRESO NETO MENSUAL SALON DE EVENTOS			5900,00
INGRESO NETO ANUAL SALON DE EVENTOS			70800,00

Tabla No. 6. 29 Ingreso Eventos Sociales en el año 2013
Elaborado por: Priscila Zumbana

Por último en lo que concierne al rubro por eventos sociales para el año 2013 se obtuvo un ingreso por \$70.800,00 para lo cual se proyecta un ingreso del 32.18% este debido a que se hará uso de un plan publicitario mediante el uso de las redes sociales y amas de esto el personal se capacitara constantemente para que este pueda entregar el mejor servicio al cliente y el mismo pueda comentar de nuestro servicio.

PROYECCIÓN INGRESOS EVENTOS SOCIALES 2014			
SALONES	TARIFA	CANTIDAD	INGRESOS
SALON 1	300,00	7	2100,00
SALON 2	350,00	15	5250,00
QUINTA LA CUCARDA	450,00	3	1350,00
INGRESO NETO MENSUAL SALON DE EVENTOS			8700,00
INGRESO NETO ANUAL SALON DE EVENTOS			104400,00

Tabla No. 6. 30 Ingreso proyectado por eventos sociales al 2014

Elaborado por: Priscila Zumbana

Como se mencionó anteriormente para el año 2014 se proyecta un incremento del 32.18% este porcentaje es calculado en base al plan publicitario que se implementó, mediante el uso de las redes sociales al hablar de los gastos de este, se puede asegurar que no incurre en gastos excesivos debido a que el uso de estas redes no tiene un gasto fijo y en la actualidad el 75% de las personas hace uso de estos para tener información al día de productos o servicios que están en boga.

La empresa cuenta con instalaciones de WI-FI y equipos tecnológicos para estar innovando las páginas de las redes sociales diariamente, y así poder atraer más clientes por medio de promociones.

DETALLE	INGRESOS 2013	INGRESOS	
		2014	CRECIMIENTO
HOSPEDAJE	408720,00	435676,80	6,19
RESTAURANTE	187200,00	197400,00	5,17
EVENTOS SOCIALES	70800,00	104400,00	32,18
TOTAL INGRESOS	666720,00	737476,80	9,59

Tabla No. 6. 31 Crecimiento de los servicios Hoteleros para el 2014

Elaborado por: Priscila Zumbana

Es de esta manera como se proyecta tener un crecimiento en los 3 servicios que brinda la empresa en mención de manera generalizada se obtendrá un crecimiento no menor al 9.59%

Desde el punto de vista contable se puede determinar que las ventas incrementan en una forma significativa, esto se debe a los factores antes descritos lo que directamente influye en:

- Clientes satisfechos
- Respuesta oportuna a la demanda
- Servicio de Calidad
- Valor agregado en cada proceso

PROCEDIMIENTO PARA EL ACTIVO REALIZABLE-OTROS ACTIVOS						
Debilidad 2013	Estrategia 2014	Actividades	Meta	REALIZABLE AL 2013	REALIZABLE 2014	Porcentaje de Ahorro
Pérdida de los insumos	Políticas de control mediante el uso de kardex	Delegar una sola persona para la entrega de insumos	Reducir las pérdidas de los insumos al 100%	101250,00	94295,00	6,86
Inutilización y alto desperdicio de alimentos	Control semanal por parte del jefe de saladeros de la bodega de alimentos perecibles	Verificación física de los alimentos Salida de alimentos con orden de preparación	Evitar salidas de dinero no justificadas			
Compra excesiva de alimentos de poca durabilidad	Políticas de control	Verificación previa compra Comprar mediante consignación	Evitar gastos innecesarios			

Tabla No. 6. 32 Análisis cuenta Activos Realizables
Elaborado por: Priscila Zumbana

Al implementar políticas que beneficien al ahorro y buen uso de cada uno de los insumos disminuirá el costo de cada proceso incurriendo directamente en el ingreso de la empresa.

Las políticas a implementar no incurrirán en gastos elevados debido a que esta se puede realizar delegando a las personas y llevando un control por lo menos mensual de la ejecución de cada política por parte de gerencia.

DETALLE	INVENTARIO AL 2013	% DE DESPERDICIO	INGRESO 2014
INVENTARIO VINO Y CONSERVAS	6000,00	300,00	150,00
INEVENTARIO VIVERES	5000,00	750,00	375,00
INVENTARIO CARNE, POLLO Y PESCADO	3000,00	750,00	375,00
INVENTARIO PRODUCTOS DE ASEO	5000,00	400,00	200,00
INVENTARIO DETERGENTES	2000,00	40,00	20,00
INVENTARIO AMENITIES	10000,00	500,00	250,00
LENCERIA DE RESTAURANTE (MANTELES)	10000,00	200,00	100,00
LENCERIA DE RESTAURANTE (SERVILLETAS)	5250,00	315,00	157,50
VAJILLA DEL RESTAURANTE	15000,00	2250,00	1125,00
UTENSILIOS DE COCINA	25000,00	1000,00	500,00
LENCERIA PARA HABITACIONES	15000,00	450,00	225,00
TOTAL REALIZABLE	101250,00	6955,00	3477,50

Tabla No. 6. 33 Proyección para la cuenta Inventarios

Elaborado por: Priscila Zumbana

En lo concerniente a la cuenta de los activos realizables al realizar un mapeo de esta se pudo observar el mal manejo que varias cuentas tienen es por ello que se tomó en consideración para ser analizada conjuntamente con gerencia.

Como refleja la tabla 6.32 en el año 2013 se obtuvo un total de \$6955 por desperdicios generados debido a la mala utilización de los insumos es por ello que gerencia como política establece que estos deben reducirse a la mitad consecuentemente estos saltarían directamente como un ingreso, al aplicarse cada normativa dispuesta en la tabla 6.31.

Al hablar de los gastos que se generarían por la aplicación de estas estrategias se puede aducir que no representa mayores gastos porque las actividades a realizar solo dependen de que gerencia delegue y aplique los debidos correctivos.

Estado de Situación Inicial										
Hotel Florida										
CUENTAS	Análisis de Tendencia Vertical					Análisis de Tendencia Horizontal				
	2012	%	2013	%	2014	%	Del 2012 al 2013	%	Del 2013 al 2014	%
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
DISPONIBLE										
Caja/Bancos	\$ 510.560,78	10,57%	\$ 666.720,00	13,55%	\$ 737.476,80	16,76%	\$ 156.159,22	30,59%	\$ 70.756,80	11%
EXIGIBLE										
CLIENTES	\$ 71.034,10	1,47%	\$ 65.137,20	1,32%	\$ 55.366,62	1,26%	-\$ 5.896,90	-8,30%	\$ (9.770,58)	-15%
REALIZABLE										
INVENTARIO VINO Y CONSERVAS	\$ 5.500,00	0,11%	\$ 6.000,00	0,12%	\$ 5.700,00	0,13%	\$ 500,00	9,09%	\$ (300,00)	-5%
INVENTARIO VIVERES	\$ 6.750,00	0,14%	\$ 5.000,00	0,10%	\$ 4.250,00	0,10%	-\$ 1.750,00	-25,93%	\$ (750,00)	-15%
INVENTARIO CARNE, POLLO Y PESCADO	\$ 3.950,00	0,08%	\$ 3.000,00	0,06%	\$ 2.250,00	0,05%	-\$ 950,00	-24,05%	\$ (750,00)	-25%
INVENTARIO PRODUCTOS DE ASEO	\$ 3.500,00	0,07%	\$ 5.000,00	0,10%	\$ 4.600,00	0,10%	\$ 1.500,00	43%	\$ (400,00)	-8%
INVENTARIO DETERGENTES	\$ 2.100,00	0,04%	\$ 2.000,00	0,04%	\$ 1.900,00	0,04%	-\$ 100,00	-4,76%	\$ (100,00)	-5%
INVENTARIO AMENITIES	\$ 9.500,00	0,20%	\$ 10.000,00	0,20%	\$ 9.500,00	0,22%	\$ 500,00	5,26%	\$ (500,00)	-5%
OTROS ACTIVOS										
LENGERIA DE RESTAURANTE (MANTELES)	\$ 7.250,00	0,15%	\$ 10.000,00	0,20%	\$ 9.800,00	0,22%	\$ 2.750,00	37,93%	\$ (200,00)	-2%
LENGERIA DE RESTAURANTE (SERVILLETAS)	\$ 5.000,00	0,10%	\$ 5.250,00	0,11%	\$ 5.145,00	0,12%	\$ 250,00	5,00%	\$ (105,00)	-2%
VAJILLA DEL RESTAURANTE	\$ 13.530,00	0,28%	\$ 15.000,00	0,30%	\$ 12.750,00	0,29%	\$ 1.470,00	10,86%	\$ (2.250,00)	-15%
UTENSILIOS DE COCINA	\$ 1.250,00	0,03%	\$ 25.000,00	0,51%	\$ 24.000,00	0,55%	\$ 23.750,00		\$ (1.000,00)	-4%
LENGERIA PARA HABITACIONES	\$ 13.500,00	0,28%	\$ 15.000,00	0,30%	\$ 14.550,00	0,33%	\$ 1.500,00	11,11%	\$ (450,00)	-3%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 653.424,88	13,53%	\$ 833.107,20	16,93%	\$ 887.288,42	20,17%	\$ 179.682,32	27,50%	\$ 54.181,22	7%
NO CORRIENTE										
FIJO										
TERRENOS	\$ 540.000,00	11,18%	\$ 600.000,00	12,19%	\$ 600.000,00	13,64%	\$ 60.000,00	11,11%		
EDIFICIOS	\$ 2.877.943,75	59,57%	\$ 2.750.000,00	55,89%	\$ 2.200.000,00	50,01%	-\$ 127.943,75	-4,45%	\$ (550.000,00)	-20%
MOBILIARIO DE HABITACIONES	\$ 91.450,00	1,89%	\$ 90.000,00	1,83%	\$ 90.000,00	2,05%	-\$ 1.450,00	-1,59%		
MOBILIARIO DE RESTAURANTE	\$ 82.340,00	1,70%	\$ 80.000,00	1,63%	\$ 79.200,00	1,80%	-\$ 2.340,00	-2,84%	\$ (800,00)	-1%
EQUIPAMIENTO DE LA COCINA	\$ 47.550,00	0,98%	\$ 50.000,00	1,02%	\$ 47.500,00	1,08%	\$ 2.450,00	5,15%	\$ (2.500,00)	-5%
MOBILIARIO DEL SALON DE EVENTOS	\$ 320.000,00	6,62%	\$ 300.000,00	6,10%	\$ 291.000,00	6,61%	-\$ 20.000,00	-6,25%	\$ (9.000,00)	-3%
CUARTO DE MAQUINAS	\$ 135.465,00	2,80%	\$ 130.000,00	2,64%	\$ 123.500,00	2,81%	-\$ 5.465,00	-4,03%	\$ (6.500,00)	-5%
EQUIPAMIENTO DE LAVANDERIA	\$ 48.000,00	0,99%	\$ 52.000,00	1,06%	\$ 49.400,00	1,12%	\$ 4.000,00	8,33%	\$ (2.600,00)	-5%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 9.800,00	0,20%	\$ 12.000,00	0,24%	\$ 8.590,00	0,20%	\$ 2.200,00	22,45%	\$ (3.410,00)	-28%
SOFTWARE	\$ 16.750,00	0,35%	\$ 15.000,00	0,30%	\$ 15.000,00	0,34%	-\$ 1.750,00	-10,45%		
EQUIPO DE LOCALIZACION Y COMUNICACIÓN	\$ 8.350,00	0,17%	\$ 8.000,00	0,16%	\$ 8.000,00	0,18%	-\$ 350,00	-4,19%		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 4.177.648,75	86,47%	\$ 4.087.000,00	83,07%	\$ 3.512.190,00	79,83%	-\$ 90.648,75	-2,17%	-\$ 574.810,00	-14%
TOTAL ACTIVO	\$ 4.831.073,63	100,00%	\$ 4.920.107,20	100,00%	\$ 4.399.478,42	100,00%	\$ 89.033,57	1,84%	-\$ 520.628,78	-11%
Pasivo Corriente										
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 1.148.885,34	23,78%	\$ 2.181.270,96	44,33%	\$ 2.785.000,00	63,30%	\$ 1.032.385,62	89,86%	\$ 603.729,04	28%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 831.951,45	17,22%	\$ 1.784.676,24	36,27%	\$ 625.527,36	14,22%	\$ 952.724,79		\$ 327.197,42	18%
TOTAL PASIVO	\$ 1.980.836,79	41,00%	\$ 3.965.947,20	80,61%	\$ 3.410.527,36	77,52%	\$ 1.985.110,41		-\$ 1.425.416,95	-36%
PATRIMONIO										
CAPITAL										
CAPITAL	\$ 2.659.274,88	55,05%	\$ 766.602,89	15,58%	\$ 766.602,89	17,42%	-\$ 1.892.671,99			
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 190.961,96	3,95%	\$ 187.557,11	3,81%	\$ 222.348,17	5,05%	-\$ 3.404,86		\$ 34.791,06	19%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 4.831.073,63	100,00%	\$ 4.920.107,20	100,00%	\$ 4.399.478,42	100,00%	\$ 89.033,56		-\$ 520.628,77	-11%

Tabla No. 6. 34 Análisis Económico
Elaborado por: Priscila Zumbana

HOTEL FLORIDA					
FACTOR	INDICADOR TECNICO	FÓRMULA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Liquidez	Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,33	0,21	0,26
Solvencia	Endeudamiento del Activo	Pasivo Total/Activo Total	0,41	0,81	0,78
Gestión	Rotación de Cartera	Ventas/Cuentas por cobrar	6,24	6,53	8,81
Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo	(Utilidad Neta/Ventas)*(Ventas/Activo Total)	4%	4%	5%
	Margen Bruto	Utilidad Neta/Ventas Netas	43,07%	44,09%	45,57%
	Rentabilidad Financiera	(Ventas/Activo)*(UAI/Ventas)*(Activo/Patrimonio)*(UAI/UAI)*(UN/UAI)	5%	4%	22%

Tabla No. 6. 35 Índices Financieros
Elaborado por: Priscila Zumbana

La interpretación de estos resultados sobre la liquidez nos dice que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$0,33 y \$0,21 de respaldo en el activo corriente, para los años 2012 y 2013, por lo que según los datos proyectados se espera que para el 2014 exista un \$0,26 por cada dólar de pasivo.

Este índice no es aceptable porque indica la proporción en que las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por los activos corrientes.

El resultado por sí solo no nos permite obtener una conclusión sobre la real situación de liquidez, pues para que ésta sea adecuada, o no, es necesario relacionarla con el ciclo operacional y calificar la capacidad de pago a corto plazo. En cuanto al endeudamiento del activo este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera, para el caso se puede afirmar que la empresa no depende mucho de sus acreedores y que dispone de una capacidad de endeudamiento representando un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores ya que la participación de los acreedores para el año 2012 es del 0.41 y para el año 2013 es del 0.81 sobre el total de los activos de la compañía; lo cual es un nivel aceptable.

Rotación de Cartera, este índice muestra el número de veces que las cuentas por cobrar han girado en el año comercial.

Las cuentas por cobrar del 2012, que ascendían a \$71.034,10 se convirtieron en efectivo 6.24 veces durante dicho período, mientras que para el 2013 estas fueron de \$65.137,20 con una rotación de 6,53 veces y finalmente se espera que al culminar el 2014 estas bordeen un cuenta de \$55.366,66 con una rotación de 8,81 veces siendo cada uno de estos aceptables porque según las políticas de la empresa así lo estipula.

Rentabilidad neta del activo Este índice nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades para el 2012 se puede observar que se obtuvo el 4% de utilidades de las ventas.

Margen Bruto Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades.

En cuanto a la empresa se puede inferir que en el año 2012 se obtuvo un margen del 43,07% para el 2013 el 44,09% y se espera que para el 2014 se obtenga un 45,57%, siendo estos excelentes porque indica que porcentaje de dólar vendido nos queda después de haber pagado cada producto.

Rentabilidad Financiera es un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Refleja además, las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo.

Para la empresa en mención se proyecta que el año comercial se cierre con el 22% de rentabilidad haciendo uso de cada una de las políticas establecidas en el presente proyecto.

Con el análisis de estos índices la gerencia podrá formular políticas que fortalezcan, modifiquen o sustituyan a las tomadas por la empresa.

6.8. ADMINISTRACIÓN

La administración de la propuesta estará direccionada en base al desarrollo de cada una de las funciones establecidas en la estructura de la empresa, es decir se generara un control y una responsabilidad en cada puesto de trabajo de tal manera que se ejerza el cumplimiento de las actividades y por ende se cumpla los objetivos empresariales.

El departamento que se encargara del cumplimiento de cada una de las actividades será directamente Gerencia apoyado con cada departamento.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de la propuesta se efectuara a través de la siguiente matriz:

Evaluación de la propuesta

Preguntas básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	En este caso la persona encargada de solicitar la evaluación será la gerente general de la empresa “Hotel Florida”
¿Por qué evaluar?	Se procederá a realizar una evaluación para percibir cómo está marchando la propuesta, y si se debe realizar reajustes en la marcha del mismo.
¿Para qué evaluar?	Se evaluara para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta.
¿Qué evaluar?	Se evaluara cada procedimiento y contenido que intervenga en el proceso de implantación de cadena de valor para la empresa en mención.
¿Quién evalúa?	Los responsables de evaluar serán es sentido primordial el cliente y por otra parte la gerente general.
¿Cuándo evaluar?	Se procederá a realizar la evaluación al principio de cada año comercial puesto es aquí en donde se podrá obtener la certeza de si el procedimiento implantado afecto la rentabilidad de la empresa de manera positiva.
¿Cómo evaluar?	Se realizara un test a cada cliente con preguntas en donde se pueda verificar que el servicio mejoro, estas se darán en las instalaciones de la empresa.
¿Con que evaluar?	Se procederá a, hacer uso de una encuesta, entrevista y la observación.

Tabla No. 6. 36 Previsión de la evaluación del “Hotel Florida”

Elaborado por: Priscila Zumbana

BIBLIOGRAFÍA

1. Recopilación de Porter- Estrategias competitivas . (2011). Estrategia Competitiva. 9- pdf 16.
2. Sánchez Gómez, M. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. Del Blanco Editores.
3. Sarabia Mogrovejo, V. (2013). “*LA APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AUTOMOTORES KENYA CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DEL PUYO*”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato- Facultad de Contabilidad y Auditoría.
4. La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva. (2007).
5. *Proyectos de Tesis.com*. (2009). Recuperado el 04 de 07 de 2013, de www.zhb-flensburg.de/dissert/russbel/Diss%20Russbel.pdf
6. Acosta , O. (2012). “*La cadena de producción y su incidencia en la participación de mercado de la empresa ECARNI S.A.*”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
7. Ana, V. (2012). “*Las Tecnologías de la Información y Comunicación como factor determinante de Competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas del cantón Ambato*”. Ambato: Universidad Técnica de Amabto- Facultad de Contabilidad y Auditoría.
8. Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). lexis.
9. ASESORES CORPORATIVOS INTEGRALES S.A. (2010). *ASECORP LTDA*. Recuperado el 31 de 05 de 2013, de <http://www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf>
10. Aviles, J. (02 de 2009). *Monografias.com*. Recuperado el 12 de 06 de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>
11. Bunge , M. (2010). *la ciencia su metodo y filosofia*. Mexico DF.
12. Caiza, Paulina. (18 de 01 de 2008). *mercawidge*. Recuperado el 25 de 06 de 2013, de [mercawidge: www.mercawidge.com.ec](http://mercawidge.com.ec)
13. Carrasco, J. (10 de 2008). *rincon del vago*. Recuperado el 12 de 06 de

- 2013, de rincon del vago: http://html.rincondelvago.com/investigacion-documental_1.html
14. Carrion, J. (marzo de 2010). *slideshare*. Recuperado el 12 de julio de 2013, de slideshare: <http://www.slideshare.net/jcf2/paradigma-crtico-propositivo-jcf2>
 15. Chiriboga Ycaza, J. (2011). *Consejo Nacional para el Desarrollo Sustentable del Ecuador*. Recuperado el 31 de 05 de 2013, de www.34AmchamCendesModulo6.pdf
 16. Cortez, A. (11 de 09 de 2011). *Marketing Conceptos Básicos*. Recuperado el 31 de 05 de 2013, de Marketing Conceptos Básicos: <http://alfredocortes.com/2011/10/11/ventaja-competitiva-marketing-conceptos-basicos/>
 17. CP. Vallado Fernández, R. E. (2012). *Contaduría y Administración*. Recuperado el 31 de 05 de 2013, de http://www.uady.mx/~contadur/files/material-clase/raul-vallado/FN03_introduccionalasfinanzas.pdf
 18. Dias de Santos S.A. (2011). *Ventaja Competitiva y el Modelo de los Sectores de Porter*. Madrid: MAPCAL S.A.
 19. Erazo Caicedo, J. (2012). "La Cadena de Valor de la empresa SAIT S.A. y su incidencia en el cemento de mercado". Ambato: Universidad Técnica de Ambato- Facultad de Ciencias Administrativas.
 20. Esmeralda Nieto, V. (2010). *monografias.com*. Recuperado el 15 de 06 de 2013, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>
 21. Gallardo, N. (25 de 06 de 2011). *blogspot*. Recuperado el 31 de 05 de 2013, de blogspot: <http://noeninfi.blogspot.com/2011/06/fundamentacion-ontologica-y.html>
 22. Garces, K. (12 de 08 de 2012). *slideshare*. Obtenido de slideshare: <http://www.slideshare.net/KEILAMBG/ensayo-estrategia-competitiva>
 23. Gómez, M. (2006). *Introducción a ala metodología de la investigación científica*. Córdoba: Edotorial Brujas.
 24. Hans G.P. , J., & Torero, M. (2011). *RESUMEN DE LA LITERATURA DE*

- CADENAS DE VALOR. Washington D.C.: S/N.
25. Hans G.P. , J., & Torero, M. (2009). RESUMEN DE LA LITERATURA DE CADENAS DE VALOR. Costa Rica.
 26. Internet. (2009). *La Gran Enciclopedia de Economía*. Recuperado el 31 de 05 de 2013, de La Gran Enciclopedia de Economía:
<http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>
 27. Internet. (2012). *mis respuestas.com*. Recuperado el 31 de 05 de 2013, de *mis respuestas.com*: <http://www.misrespuestas.com/que-son-las-finanzas.html>
 28. Isidoro Romero, L. (08 de 2009). Pymes y cadenas de valor globales.
 29. Marcalla, X. (2010). *“Los indicadores de gestión y su incidencia en la rentabilidad financiera de la*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato-Facultad de Contabilidad y Auditoría.
 30. Mascareñas, J. (2002). *Introducción a las Finanzas* . Madrid: Universidad Complutense de Madrid .
 31. Morejon, F. (11 de 2008). *slideshare*. Recuperado el 12 de 06 de 2013, de <http://www.slideshare.net/angelicamorales19/lista-de-cotejowikipedagogia>
 32. Nuñez Ruiz, C. (2012). *La ventaja competitiva y su incidencia en las ventas de la empresas KRYSTELL*. aMBATO: Universidad Técnica de Ambato-Facultad de Ciencias Administrativas.
 33. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2011). *La incorporación de la Agricultura Familiar*. El Salvador, Colonia Maquilishuat.
 34. Paredes Toapanta, A. (2010). *Políticas de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Didácticos MIKATHER durante el año 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato -Facultad de Contabilidad y Auditoría.
 35. Picado Vanegas, A. (2010). *La cadena de valor de raíces y tubérculos (Malanga) en la zona norte de Nicaragua*. Matagalpa: Secretaría de Agricultura y Ganadería Desarrollo Rural y Alimentación.
 36. Pizarro Espinoza, L. (2010). *Identificación Ventajas Competitivas*.

- Recuperado el 15 de 02 de 2014, de Fodey.com:
[http://planeamientoestrategico.pbworks.com/w/page/17114685/Identificaci
onVentajasCompetitivas](http://planeamientoestrategico.pbworks.com/w/page/17114685/Identificaci%20onVentajasCompetitivas)
37. Porter, M. (2007). *Copyright Online Executive Education*. Recuperado el 31 de 05 de 2013, de Copyright Online Executive Education.:
[http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competiti
va.pdf](http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf)
 38. Portero, F. (11 de 2010). *Buenas Tareas*. Recuperado el 31 de 05 de 2013, de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Son-Las-Finanzas-Corporativas/1156295.html>
 39. Representación de la FAO en El Salvador. (2011). *FAO-SV@fao.org*. Recuperado el 31 de 05 de 2013, de <http://www.fao.org/climatechange/71215/es/>
 40. Rivas , J. (25 de Mayo de 2012). *Pasos para hacer monografias*. Recuperado el 12 de Julio de 2013, de Pasos para hacer monografias: <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/la-poblacion-en-metodologia-de-la-investigacion/>
 41. S/N. (03 de 12 de 2007). *gerencialogistica.blogspot.com*. Recuperado el 28 de 02 de 2014, de <http://logisticarmirabal.blogspot.com/2007/12/una-cadena-de-abastecimiento-no-es-mas.html>
 42. S/N. (2008). Recuperado el 12 de 01 de 2014, de <http://definicion.de/cadena-de-valor/>
 43. S/N. (2008). *Wikipedia*. Recuperado el 31 de 05 de 2013, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
 44. Salvador, R. d. (2011). *La incorporación de la Agricultura Familiar en las Cadenas de Valor*. El Salvador: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
 45. Sarabia Mogrovejo, V. (2013). *La aplicacion de un plan estrategico de marketing y su incidencia en la rentabilidad de la empresas Kenya CIA. LTDA. en la ciudad del Puyo*. Ambato: Universidad Técnica De Ambato- Facultad de Ciencias Administrativas.
 46. Silva Orellana, B. (2012). *Estrategias Competitivas y su incidencia en los créditos Financieros en la Cooperativa de Ahorro y Credito Indígena SAC*

- LTDA, en la ciudad de Ambato durante el año 2011* . Ambato:
Universidad Técnica de Ambato- Facultad de Ciencias Administrativas.
47. Tarrés, M., Montenegro, S., & Gayol, M. (2000). *Educación en valores un enfoque desde la investigación Científica*. Boliche: Universidad Nacional del Rosario, Argentina -Revista Iberoamericana de Educación.
 48. Universidad Autónoma de Guadalajara A.C. (s.f.). Recuperado el 12 de 06 de 2013, de <http://crecea.uag.mx/opciones/interv.htm>
 49. Universidad De Málaga. (s.f.). *eumed.net*. Recuperado el 12 de 01 de 2014, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/851/Ventajas%20del%20 analisis%20de%20la%20Cadena%20de%20Valor.htm>
 50. Vallejo Guananga, W. (2012). *Desarrollo de un Plan Estrategico para mejora-ra la Ventaja Competitiva en la empresas Procesos Textiles LLerena*. Ambato: Universidad Tecnica De Ambato- Facultad deCiencias Administrativas.
 51. Viejo Almazor. (21 de 12 de 2012). Recuperado el 25 de 05 de 2013, de http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobalocal/premio-a-una-cordobesa-por-su-tesis-sobre-violencia-de-genero_770120.html
 52. Vilcacundo, A. (2012). “*Las Tecnologías de la Información y Comunicación como factor determinante de Competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas del cantón Ambato*”. Ambato: Universidad Técnica de Amabato-Facultad de Contabilidad y Auditoría.
 53. Zuñiga Arias, G. (2011). *El desarrollo de cadenas de valor agroindustrial en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua. El caso de estudio de la agroindustria láctea*. Mexico D.F.: México, D.F.: CEPAL.