



# SAUNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÈMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“PROPUESTA DE DISEÑO PRELIMINAR DEL PLAN DE NEGOCIOS EN LA HOSTERÍA SOL CARIBE PARA ALCANZAR MAYORES NIVELES DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de INGENIERA COMERCIAL

**AUTORAS:**

Johana Alexandra Chicaiza Vaca

Norma Cecilia Córdor Lasluisa.

**TUTORA:**

MSc. Yimian de Liz Contreras Días

Latacunga - Ecuador

Diciembre - 2010



**Universidad de Pinar del Río**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Dpto. Economía Global y Sectorial**

## **Trabajo de diploma.**

**Título: Propuesta de diseño preliminar del plan de negocios en la Hostería Sol Caribe para alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado.**

(Tesis en opción al título de Ingeniera Comercial)

**Autoras:** Johana Alexandra Chicaiza Vaca

Norma Cecilia Córdor Lasluisa.

**Tutor:**MSc. Yimian de Liz Contreras Díaz

**Pinar del Río, septiembre 2010**

**PENSAMIENTO**

*EL ÉXITO NO ES LA CLAVE DE LA FELICIDAD, LA FELICIDAD ES LA CLAVE DEL ÉXITO. SI UNO AMA LO QUE HACE, SERÁ EXITOSO.*

*Albert Schweitzer.- Premio Nobel de la Paz 1952*

**PÁGINA DE ACEPTACIÓN**

---

Presidente del Tribunal

---

Secretario

---

Vocal

**Ciudad y fecha: Pinar del Río, septiembre 2010.**

## DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaramos que somos autor(as) de este Trabajo de Diploma y que autorizamos a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Johana Alexandra Chicaiza Vaca

Norma Cecilia Córdor Lasluisa



**Johana Alexandra Chicaiza Vaca y Norma Cecilia Córdor Lasluisa** autorizan la divulgación del presente trabajo de diploma bajo licencia CreativeCommons de tipo Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

**Johana Alexandra Chicaiza Vaca y Norma Cecilia CórdorLasluisaautorizan** al Dpto. de Economía Global y Sectorial adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia CreativeCommons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de materiales didácticos disponible en: "[Inserte URL del repositorio]"

**Johana Alexandra Chicaiza Vaca y Norma Cecilia Córdor Lasluisa autorizan** al Dpto. de Economía Global y Sectorial adscrito a la Universidad de pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia CreativeCommons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesinas disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu>

## **AGRADECIMIENTOS**

Cuando empezamos a escribir los agradecimientos pensamos que por descuido se podía dejar a alguien importante fuera de la mención, por eso desde ya se pide las disculpas correspondientes en caso de que suceda.

Antes que a todos queremos agradecer a Dios por darnos las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesitamos y bendecirnos con la posibilidad de caminar a su lado durante toda nuestra vida.

En especial a nuestra tutora: MSc. Yimian de Liz Contreras Díaz por su cordialidad, entereza y dedicación para con nosotras, cabe recalcar también el apoyo incondicional y gentil justo en los momentos más difíciles de nuestra estadía en la Universidad de Pinar del Río, y los acertados conocimientos de la ciencia y del saber que han llenado un gran vacío que existía en nuestra vida académica.

A nuestra querida Universidad de Pinar del Río y el personal que conforma la misma, nuestro sentimiento de consideración y estima por el arduo trabajo que realizan.

A nuestra querida Cuba que desde ya la sentimos como nuestra **PATRIA**, por la solidaridad, y el internacionalismo con que nos reciben y reciben a nuestros pueblos.

A nuestras abnegadas familias, por la paciencia y el cariño con que nos han sabido llevar todos estos años de estudio y sacrificio y en especial estos momentos que nos encontramos lejos de nuestra patria.

A todos los que de una y otra manera contribuyeron a la culminación de este anhelado trabajo **MIL GRACIAS**.

## **DEDICATORIA**

### **Johana Alexandra Chicaiza Vaca**

A mis queridos padres Arturo y Ofracia, por estar siempre en los momentos más difíciles de mi vida, también por el apoyo incondicional que supieron darme y fueron los entes principales para la culminación de mi carrera.

A mis hermanos y hermanas, por el apoyo, la paciencia y la dedicación que han tenido conmigo en todo el proceso de mi carrera.

### **Norma Cecilia Cóndor Lasluisa**

Me gustaría dedicar esta Tesis a toda mi familia.

Para mis padres Pedro y Beatriz, por su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Para mis hermanas Lucia, Wilma, Myriam y mi hermano Cesar, a ellas y a él es también les dedico esta Tesis. Por su apoyo incondicional, por su comprensión.

A todos ellos,

Muchas gracias de todo corazón.

## **RESUMEN**

El plan de negocios es cualquier técnica que trabaja en ver hacia adelante, con asignar recursos en forma correcta, aprovechando de todas las oportunidades y problemas potenciales. Tal como se conoce, los negocios existen desde antes de la llegada de las computadoras, hojas de cálculo y las proyecciones detalladas; lo que significa que también existen desde antes los planes de negocio.

El valor principal del plan de negocios es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales con las respectivas definiciones de lo que es un plan de negocios.

Con la presente investigación se pretende realizar el diseño preliminar del plan de negocios para la Hostería Sol Caribe con el propósito de alcanzar mayores niveles de competitividad a nivel de país y de esta manera encausar el trabajo de la misma hacia la búsqueda de la mejor alternativa para mejorar su actividad económica, logrando así mayores rendimientos y ganancias en ella. Para ello se hace un análisis que va desde lo general a lo particular, basado en el análisis de su entorno, estudio del mercado y las proyecciones de sus estados financieros para fundamentar la propuesta.

### **PALABRAS CLAVES:**

Plan de negocios.

Mercado.

Estados financieros.

## **ABSTRACT**

The business plan is any one that works to see straight ahead, allocate resources properly, taking advantage of all opportunities and potential problems. As is known, businesses have existed before the advent of computers, spreadsheets and a detailed projection, which means that also, existed before the business plans.

The main value of the business plan is the creation of a written one to evaluate all aspects of the economic viability of your business venture including a description and analysis of your business prospects with the respective definitions of what a business plan.

With the present investigation is to conduct the preliminary design of the business plan for Sol Caribe Inn in order to achieve higher levels of competitiveness at the country level and thus prosecute the work of the same to the search for the best alternative for improving their economic activity, thus achieving higher yields and profits in it. This is an analysis that ranges from general to specific, based on analysis of their environment, market research and projected financial statements to support the proposal.

## **KEY WORDS**

Business Plan.

Market.

Financial statements.

<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIO	1
CAPITULO I	5
Principales conceptos y enfoques de los planes de negocios, sus usos, propósitos y beneficios.	
1.1. Plan de negocios	7
1.2. Propósito del plan de negocio	15
1.3. Beneficios del plan de negocios	17
1.4. Metodologías para elaborar el plan de negocios	18
1.5. Algunas recomendaciones prácticas adicionales	21
1.6. Conclusiones parciales del capítulo	22
CAPITULO II	24
Caracterización de la Hostería SolCaribe. Propuesta de diseño preliminar del plan de negocio de la misma.	
2. 1. Caracterización de la Hostería Sol Caribe	26
2.2. Propuesta preliminar del plan de negocios de la Hostería Sol Carie	30
2.2.1. Resumen ejecutivo	30
2.2.2. Descripción del negocio	31
2.2.3. Tipo de servicio	35
2.2.4. Análisis del mercado	
392.2.5. Cuerpos directivos	
52	
2.2.6. Operaciones	53
Conclusiones	75
Recomendaciones	76
Referencias Bibliográficas	77
Bibliografía	79
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

Tal como se conoce, los negocios existen desde antes de la llegada de las computadoras, hojas de cálculo y las proyecciones detalladas; lo que significa que también existen desde antes los planes de negocio.

La literatura actual acerca de plan de negocios abarca diversos procedimientos para diseñar planes de negocio en diferentes tipos de empresas, en los cuales se enfatiza en la necesidad de la determinación de objetivos para el éxito. El plan de negocio, sea cual sea la metodología empleada para su elaboración, resume las variables producto o servicio; producción, comercialización, recursos humanos, costos, resultados, y finanzas.

El mismo constituye además una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos. Para que sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la hostería dado que su objetivo es facilitar, y por tanto tratar de hacer viable, el logro de los objetivos y metas más importantes. Se trata de argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

Elaborar, ejecutar, evaluar planes, es una de las tareas esenciales de la gestión empresarial. La empresa requiere en cada etapa de su desarrollo diversas tareas referidas a los planes.

Actualmente no es novedad ver, día a día, la apertura de nuevos establecimientos de hospedajes, con visión de crecimiento y mejora de las estructuras existentes y al despliegue de nuevos servicios colaterales.

Se hace necesario recordar que los tiempos cambian, la gente adopta nuevas formas de relajamiento, de diversión y descanso. En consecuencia ya no es suficiente una simple habitación de hotel.

La administración por su parte, persigue objetivos comunes con el esfuerzo de un buen equipo de empleados, perfecciona la organización, modifica los sistemas de

trabajo, encuentra alternativas de innovación y se preocupa de la capacitación del personal, pues la complejidad que representa el tema supone la integración de una serie de acciones de carácter administrativo.

El presente estudio se desarrolla en la Hostería Sol Caribe, ubicada en Ecuador en la provincia de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga. La misma propone distintas alternativas de distracción para sus visitantes, el plan de negocios consiste en ofrecer servicios de calidad en sus distintas áreas de recreación. El cliente puede seleccionar entre diversos servicios que oferta la hostería, según la necesidad que tenga.

El servicio se ofrece a través de internet por ser el medio más eficiente de acuerdo a los avances tecnológicos, brindando información tanto al usuario acerca de los servicios que se ofertan en la empresa para el cliente.

Los ingresos de la empresa son de dos tipos, el cobro por el servicio y la venta de espacios publicitarios en la página de internet.

Esta hostería es nueva en este tipo de servicio, cuenta con una infraestructura eficiente para atender al cliente, acorde a sus necesidades cumpliendo con todos los requerimientos que el usuario busca. Por lo cual es necesario diseñar un plan de negocios, que prevea de posibles cambios en este ámbito como es el de brindar un servicio en forma directa a su cliente, siempre cumpliendo con los estándares que la ley impone para este tipo de servicio. Con la participación del ser humano común asumiendo un rol protagonista en los procesos socio-económico de la sociedad en la que vive, es la principal fortaleza para la supervivencia de esta hostería con el diseño de un plan de negocios, con objetivos y acciones dirigidos a sus clientes.

A pesar de todo lo antes expuesto la misma no posee un análisis crítico de sus potencialidades, no posee estudio de mercados que le permitan poder valorar cuales son las demandas de su público objetivo, lo cual trae aparejado que a pesar de ser rentables no cuenten con mayores ganancias y por ende no sean competitivas, lo que les dificulta su actuar en la sociedad donde se desenvuelve, puesto que la misma es altamente competitiva, de ahí que la **problemática que suscita la investigación sea:**

¿Cómo contribuir en el desarrollo preliminar de un plan de negocios en la Hostería Sol Caribe para alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado?

Para el desarrollo de la investigación se tomó como **objeto de estudio** el proceso de Gestión Empresarial y como **campo de acción** el plan de negocios en las hosterías, a partir de aquí se propone el siguiente **objetivo general**: Realizar el diseño preliminar del plan de negocios de la Hostería Sol Caribe para alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado.

Para el cumplimiento del objetivo trazado se determinan los siguientes **objetivos específicos**:

- Fundamentar teórica – metodológicamente los aspectos conceptuales sobre planes de negocios.
- Caracterizar la situación actual de la empresa objeto de estudio.
- Proponer el diseño preliminar del plan de negocio para la Hostería Sol Caribe.

En el análisis de este problema se adoptó la siguiente **hipótesis**: Si se realiza el diseño preliminar del plan de negocios de la Hostería Sol Caribe entonces se contribuirá a elevar los niveles de competitividad en el mercado de la misma.

### **Métodos de Investigación.**

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los siguiente **Métodos Científicos y Técnicos.**

#### **Métodos Teóricos:**

- ❖ **Método histórico**: Se utiliza para estudiar los diferentes conceptos de planes de negocios.
- ❖ **Sistémico**: Proporciona la orientación general de la organización como un sistema abierto, y su posterior descomposición en subsistemas funcionales.

#### **Otras fuentes de información a utilizar:**

A su vez se consultaron importantes fuentes de información para conocer el estado del arte en la temática, como AcademicSource Premier de EBSCO Host, Scirus, Wikipedia, Scopus y otros recursos de información disponibles en sitios de Internet. Además de libros, artículos de revistas, entro otros.

Una vez terminada la investigación se obtuvieron los siguientes **resultados**:

1- Fundamentación teórica- metodológica sobre los usos, propósitos y beneficios de los planes de negocios.

2- Caracterización de la situación actual de la hostería en cuanto a sus metas y logros

3- Propuesta de diseño preliminar del plan de negocios de la Hostería Sol Caribe.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos y principales resultados, el presente trabajo está estructurado en 2 capítulos: el primero aborda un compendio de conocimientos teóricos sobre los planes de negocios, sus usos, sus propósitos y sus beneficios.

El segundo capítulo estará dividido en dos acápite, en un primer momento se introducen las características de la hostería, sus metas y logros, teniendo como objetivo este primer acápite caracterizar la situación actual de la empresa objeto de estudio. En un segundo acápite del capítulo se persigue como objetivo proponer el diseño preliminar del plan de negocio para la Hostería Sol Caribe, llegando a importantes conclusiones y recomendaciones sobre el tema, así como un compendio de referencias bibliográficas y bibliografía que validan la actualidad, veracidad y pertinencia del mismo, donde finalmente, se hace referencia a diversos anexos que enriquecen el enfoque defendido en esta investigación.

## **CAPÍTULO 1: PRINCIPALES CONCEPTOS Y ENFOQUES DE LOS PLANES DE NEGOCIOS, SUS USOS, PROPÓSITOS Y BENEFICIOS.**

**“Los planes no son nada; planificación lo es todo”**

**Dwight D. Eisenhower**

El plan de negocios es cualquier plan que trabaja en ver hacia adelante, con asignar los recursos en forma correcta, aprovechando de todas las oportunidades y problemas potenciales. Tal como se conoce, los negocios existen desde antes de la llegada de las computadoras, hojas de cálculo y las proyecciones detalladas; lo que significa que también existen desde antes los planes de negocio.

El plan de negocios es un documento escrito y conciso en forma ordenada, sistemática, donde se describe el negocio actual, la situación del mercado, las futuras acciones y acciones de implementación, se detalla los aspectos financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente donde se quiere ir, donde se encuentran y cuanto falta para llegar a la meta fijada.(Pereira, 2006).

El valor principal del plan de negocios es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales con las respectivas definiciones de lo que es un plan de negocios. (Díaz de Santo 2003)

El plan de negocios tiene como objetivo alcanzar un conocimiento alto de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha, encontrar socios o servir de base para el proyecto, conseguir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, de esta manera obtener el financiamiento y ejecutar el negocio.

Un plan de negocios define a la empresa con precisión, identifica sus metas y sirve como currículum de la compañía. El plan de negocios lo ayuda a asignar los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones para el negocio. Un buen plan de negocios es un elemento crucial para cualquier actividad comercial o económica, porque proporciona información

organizada y específica de su compañía y de cómo garantiza la inversión realizada. (Candela, 2002).

El plan de negocios justifica cualquier meta prevista sobre el futuro que se fije. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y conveniente. Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento. Asimismo, debe de proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

La necesidad de crear un plan de negocios es para que la empresa mantenga un nivel competitivo, no importa si la empresa es de reciente creación o para una que ya está operando todo tipo de negocios debe tener un plan de negocios para que cuando la empresa esté operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

Después de un periodo determinado de operación el plan de negocios, es recomendable dar los respectivos cambios al plan, para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas mejorando la competitividad del negocio siempre actualizando la información acorde a las nuevas exigencias del mercado y del cliente, siendo estos los impulsores del crecimiento y los encargados de mantener a la empresa en el mercado existente.

Se debe entender que cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares.

La verdadera información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito, es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad pronosticada.

Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos tres años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado.

Hacer un plan de negocios no es una tarea sencilla. Implica un gran esfuerzo adicional por parte del empresario y muchas horas de trabajo de todo un equipo de personas. Pero este esfuerzo podría determinar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una iniciativa empresarial y sin lugar a dudas prepara a la empresa para ingresar a competir con mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo. Por lo general, lo complejo que puede ser un plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad de la empresa, e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario de la empresa y de la industria en la que se encuentre. (Weinberger, 2009)

### **1.1. PLAN DE NEGOCIOS.**

El plan de negocio, también llamado plan de empresa, es un documento que especifica, al negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Aquí se expone el propósito general de la empresa, y los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización, incluyendo los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida. (Chain, et all, 1997)

Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio. El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento (López, 2008).

En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial. (Chain, 1997)

Generalmente es formulado por empresarios, directivos, o por un emprendedor cuando se tiene la intención de iniciar un negocio. Tomando en cuenta que la empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito.

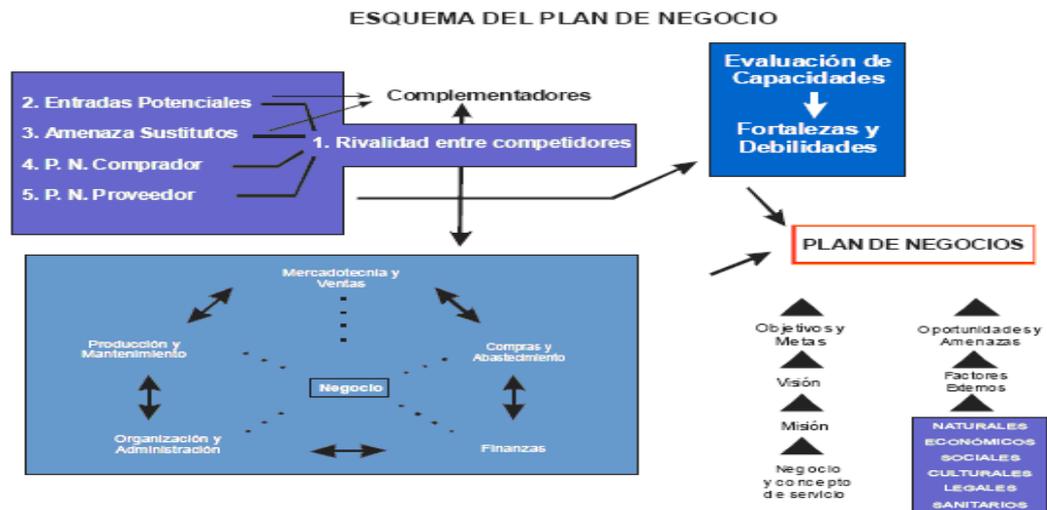
El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha. La cual requiere mantenerse en una constante renovación y actualización.

El plan de negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales.

1. Determinar la viabilidad económica - financiera del proyecto empresarial.
2. Va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

Tantos los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo. (Longenecker J et al., 2000)

Figura 1.1: Esquema de plan de negocios.



**Fuente: Diseño Propio Basado Porter, M. (1980), Buendía, F. (2004)**

Las principales aplicaciones que presenta un plan de negocios son las siguientes (Chain, 1997):

- Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- Puede facilitar la negociación con proveedores.
- Captación de nuevos socios o colaboradores.

El plan de negocios posibilita a través de un documento, reúne toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha. En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. La implementación de un proyecto no depende sólo de una buena idea también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero.

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas comerciales y operativas.

Para las autoras el plan de negocios consiste básicamente en un documento ordenado y detallado en donde se ve la posibilidad y factibilidad económica partiendo de una iniciativa comercial con una previa descripción analítica de las perspectivas empresariales, para la creación de una empresa, con la finalidad de facilitar la viabilidad de los logros y objetivos planteados por la empresa.

Una vez teniendo claro el conocimiento de lo que es un plan de negocios y lo que es una empresa, se puede pasar a abordar la conceptualización del mismo a través de los diferentes criterios de varios autores.

### **1.1.1. CONCEPTO DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

El plan de negocios es un documento único donde reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para obtener los mejores resultados al implantar un plan de negocios. Este plan es fundamental para buscar financiamiento, de socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. (Guerrero, 2002)

El plan de negocios es también una herramienta de trabajo, durante su elaboración se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas de acción; una vez concluido, orienta e interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se

decide la asignación óptima de recursos para una mejor competitividad. (Terragno, et all, 2002)

Luego de un análisis de los diferentes conceptos que los autores ofrecen sobre el plan de negocio, es fundamental concentrarse en el objetivo básico y que éste sea claro, que esté escrito, sea fácilmente comunicable, coherente y medible.

En si el plan de negocios es un documento formal, elaborado con una secuencia lógica, progresiva, realista, coherente y orientada a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, con la utilización máxima de todos los recursos que dispone la organización, para procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Para las autoras el plan de negocios es algo así como el currículum vitae de un proyecto, en donde la aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma competitiva. Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y todos los factores que integran en el proyecto. Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.

- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Evaluar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

Hoy en día las posibilidades de realizar un buen planeamiento, se ha visto favorecidas, por el desarrollo de la información, que ha optimizado la capacidad para generar, almacenar, procesar y transportar información. Sin embargo la tecnología por sí sola no es suficiente, las organizaciones deben saber utilizar la cultura empresarial para estimular las innovaciones y los cambios armoniosos que producen la integración de la tecnología y el nivel de aceptación del cliente.

Por otra parte, el plan de negocios es una herramienta de posicionamiento anticipado que permite a la organización saber las amenazas y oportunidades para ganar clientes, posicionar, lanzar y/o retirar productos, en síntesis anticiparse y adecuarse a los cambios del mercado y de la sociedad.

Para terminar no hay que olvidar que la calidad de un plan de negocios no se mide por la capacidad de hacer predicciones correctas, sino por el cuestionamiento de los modelos mentales y la transformación de las personas implicadas, el desarrollo de sus habilidades para la coordinación y la concertación de acciones, y el estímulo a la instrucción y los procesos connotados que colaboren a comprender y conducir una acción eficaz, en beneficio de la entidad.

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información debe estar sustentada en propuestas comerciales, de operaciones y de recursos humanos para dar una breve explicación de las características del plan de negocios.

### 1.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS. (Fleitman,2009)

Dentro del plan de negocios se deben seguir los siguientes características que el autor señala como las más importantes para la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos, pasos esenciales que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio. El plan debe ser útil en varios sentidos, definir y enfocar el objetivo haciendo uso de la información para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial, con el fin de encontrar alternativas. Las características que debe poseer el plan de negocios son:

- Definir diversa etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo.
- Definir con claridad los resultados finales claros.
- Establecer criterios de medición, cuáles son sus logros.
- Identificar las posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los objetivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador y responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que pueden presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo:

**Claro.-** Sin rodeos, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.

**Conciso.-** Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.

**Informativo.-** Con los datos necesarios, que permitan:

- Tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad).
- Medir la factibilidad de éste.
- Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado del proyecto.

Un plan de negocios es una forma de pensar en el futuro de una empresa. Al planear, un empresario o un emprendedor están tomando una serie de decisiones anticipadas acerca de dónde necesita ir una firma, cómo llegar hasta allí, y que acciones ir realizando durante ese tiempo para reducir la incertidumbre y manejar el riesgo y las posibilidades de cambio. (Fleitman, 2009)

El plan de negocios es un documento en el que se aterrizan la idea o ideas de negocio. Este documento combina la forma y el contenido, la forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, qué tanto llama la atención, qué tan "amigable" es; el contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis de mercado, la oportunidad de mercado a atacar y la propuesta de generación de valor que desarrolla. Mediante el plan de negocios se evalúa la calidad del negocio en sí.

Un buen plan de negocios se caracteriza. Por ser efectivo, esto significa que debe priorizar las características y factores claves de éxito del negocio, debe responder las posibles preguntas de los inversionistas, no dejar las ideas en el aire y utilizar términos preciso sin dar muchas vueltas y debe ser estructurado, debe ser muy organizado para permitir una lectura sencilla. (Anónimo, 2008)

Con lo explicado anteriormente se procede a dar paso a los propósitos de elaborar un plan de negocios, lo cual facilitará promover una empresa en un mercado competitivo.

## **1.2. PRÓPOSITO DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

El propósito de un plan de negocios es evaluar la factibilidad de una posible inversión, conociendo lo que implica llevar a cabo cuantificando rentabilidad y riesgos.

Una vez que el interesado en invertir o ejecutar la idea de negocios esté totalmente convencido del éxito de ésta, el segundo objetivo es la captación de fondos para el desarrollo del proyecto.

Desde un punto de vista interno, el plan de negocios permite que los promotores de la empresa planeen en forma estructurada, establezcan objetivos y puntos de referencia para una posterior evaluación. Así mismo, permite identificar con toda claridad la rentabilidad esperada de los fondos propios o de terceros comprometidos en el negocio. (Valcárcel, et all)

La ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo:

1. Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
2. Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
3. Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
4. Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
5. Falta de estrategias de marketing.

Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Verificar que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su realización.

- Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
- Determinar necesidades de recursos con anticipación.
- Examinar el desempeño de un negocio en marcha.
- Tasar una empresa para la venta.
- Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento.
- Respaldar la solicitud de crédito a una entidad financiera.

Es importante organizar la información teniendo en cuenta a quién va dirigido y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto.

No se debe olvidar que un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario comunicarse con inversionistas, socios, empleados, etc. y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

El plan de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante, la misma que tiene los siguientes elementos que sirven para la realización del mismo. (Chain, 1997)

La ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo:

Es importante organizar la información teniendo en cuenta a quién va dirigido y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto. (Chain, 1995).

No se debe olvidar que un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a comunicarse con inversionistas, socios, empleados, etc. y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

El plan de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante

### **1.3. BENEFICIOS DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

Como se ha mencionado anteriormente, un plan de negocios es redactado con la finalidad de proporcionar al empresario una guía práctica acerca de cómo llevar al éxito su negocio, las acciones a seguir y las actividades a realizarse para lograr una efectiva puesta en marcha del negocio.

Algunos de los beneficios más comunes y que más se persiguen al redactar e implantar un plan de negocios son los siguientes:

- Es imprescindible, si es que se quiere, solicitar un financiamiento a una institución bancaria u organismo gubernamental, ya que permite plasmar en un documento la factibilidad del negocio.
- Aumenta la competitividad de la empresa.
- Facilita los trámites y negociaciones al rentar edificios e inmuebles.
- Transmite la esencia de un negocio a socios, empleados, entre otros muchos más beneficios.
- Muchas organizaciones piden un plan como prueba del negocio, por lo que si este está bien argumentado, será más factible que se obtengan más inversionistas (o socios) y recursos para emprender el plan.
- Es un requisito esencial para conseguir inversiones e inversionistas.
- Es una excelente guía para el propietario.
- Por lo cual se toma como referencia lo que es diseñar un producto o servicio y sus respectivas características que lo diferencie del resto de servicios o productos, con similares características.

### **1.3.1. LO QUE SE DEBE EVITAR EN LOS PLANES DE NEGOCIOS.**

Limite sus proyecciones futuras, a largo plazo. (Largo plazo significa más de un año.) Es mejor establecer objetivos a corto plazo y modificar el plan a medida que avanza su negocio. A menudo la planificación a largo plazo se torna insignificante debido a la realidad de su negocio, que puede ser diferente a su concepto inicial.

Evite el optimismo. Para ello, sea extremadamente conservador al predecir los requisitos de capital, plazos, ventas y utilidades. Pocos planes de negocios anticipan correctamente cuánto dinero y tiempo se requerirá.

No se olvide determinar cuáles serán las acciones que se tomaran en caso de adversidades comerciales, dentro de un plan de negocios se debe tomar en cuenta algunas características que serán de mucha importancia para el desarrollo del mismo. (Padilla, 2010)

### **1.4. METODOLOGÍAS PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIOS.**

La literatura actual acerca de plan de negocios abarca diversos procedimientos para diseñar planes de negocio en diferentes tipos de empresas, en los cuales se enfatiza en la necesidad de la determinación de objetivos para el éxito. El plan de negocio, sea cual sea la metodología empleada para su elaboración, resume las variables producto o servicio; producción, comercialización, recursos humanos, costos, resultados, y finanzas. Todos comienzan con una síntesis englobadora: el resumen ejecutivo. Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno. (Guerrero, 2002; Pereira 2006; Fontanez 2005; Martínez, 2007)

#### **1.4.1. ELEMENTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

Un plan de negocios típico contiene ocho secciones separadas, cada una sirve para un propósito especial. A continuación se enumeran y definen cada uno de los elementos. (Guerrero, 2008)

## **1. Resumen ejecutivo.**

Es la introducción al documento, pero debe ser lo suficientemente amplio para sostenerse y explicarse por sí mismo, en muchas ocasiones, esta es la única sección del plan de negocios que un inversionista lee, por tal razón, debe ofrecer un buen panorama general del plan en su conjunto y debería enfocarse en captar el interés del inversionista. Debe ser breve (1 a 2 páginas).

Se sugiere preparar un borrador inicial que sirve como guía durante la preparación del resto del plan y puede ser utilizado como una herramienta preliminar para comenzar a negociar con personas interesadas en el proyecto, una vez que se ha concluido el plan de negocios, entonces se procederá a revisar y actualizar el resumen ejecutivo.

## **2. Descripción del negocio.**

El objetivo de esta sección, es proporcionar un panorama detallado de la empresa, de los productos o servicios que se planean ofrecer. Debe definirse la misión y visión de la empresa, deben establecerse las ventajas competitivas.

## **3. Análisis de mercado.**

Este describe el tamaño y crecimiento potencial del mercado meta en que el negocio va a competir. El empresario debe demostrar que la empresa tiene un entendimiento claro de las condiciones del mercado y que el concepto de negocio es viable dado la situación actual y futura.

## **4. Cuerpo directivo.**

Es importante resaltar los antecedentes, las capacidades y habilidades, logros, los éxitos obtenidos de los directivos y ejecutivos que van a dirigir este proyecto-empresa. Asimismo se debe considerar que exista la oferta y demanda de todo tipo de mano de obra para echar andar el proyecto.

## **5. Operaciones.**

Esta es la parte más larga y detallada. Esta sección describe las estrategias del empresario para penetrar en el mercado meta seleccionado. Le muestra al lector que está bien desarrollado y es factible llevarlo a cabo.

## **6. Riesgos críticos.**

Muchos empresarios prefieren omitir o evitar esta sección, el presentar los riesgos potenciales que el plan presenta y que esto disminuirá las posibilidades de conseguir financiamiento. Pero al contrario el hecho de incluir un análisis completo de los riesgos del negocio, demuestra al futuro socio, que el empresario ha considerado todas las posibilidades y que incluso ha considerado soluciones a los posibles riesgos.

## **7. Proyecciones financieras.**

El objetivo de este apartado es convencer al lector que el concepto del negocio es financieramente factible y lucrativo. Aquí se establecen los egresos ingresos, utilidades a corto y largo plazo.

## **8. Apéndice.**

Aquí se incluye toda la información que sirve para respaldar lo que se afirmó a lo largo del desarrollo del plan de negocios: convenios de crédito con proveedores, cartas de intención de compra de clientes, estudios de mercado, patentes actas constitutivas, y uso de suelo.

Las organizaciones modernas requieren, para lograr la satisfacción de las necesidades del público objetivo que es a quien está dirigida su actividad, de la aplicación de conceptos y técnicas, que les permita identificar, describir y analizar las oportunidades de negocio, así como examinar su viabilidad técnica, económica y financiera, apoyándose en procedimientos y acciones estrategias que contribuyan a convertir esa oportunidad de negocio en un proyecto empresarial, con la definición y aplicación de todos los elementos que intervienen en la realización de un plan de negocios idóneo que posibiliten alcanzar los objetivo previstos por la entidad.

Precisamente por los cambios constantes que afloran en el ámbito empresarial surge la necesidad de realizar un plan de negocio con metodológicas comerciales y de gestión, de introducir un instrumento que permita concretar las acciones en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros en las entidades, este instrumento se denomina mundialmente como plan de negocio. (Guerrero ,2008)

En dicho plan se debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que se poseen, y cómo está dotada la organización de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre los competidores, estos resultados se obtienen mediante la aplicación de todos los elementos del plan de negocios para resultados positivos para la entidad.

Los elementos de un plan al igual que los de un proyecto son : resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

Los elementos ya estudiados son indispensables para la realización del proyecto por lo cual es necesario dar algunas recomendaciones.

### **1.5. ALGUNAS RECOMENDACIONES PRÁCTICAS ADICIONALES.**

La redacción de su plan de negocio debe ser clara y precisa, no deje nada al azar y asegúrese de explicar todo muy claramente pero sin ser abrumador en los detalles técnicos.

La estructura del plan de negocio debe estar respaldada por un plan de contingencia ante las situaciones inesperadas. Esto quiere decir que usted debe manejar escenarios hipotéticos adversos en el futuro para poder adelantarse a esas situaciones. Cuando realice su presentación ante una junta sea estricto en la conferencia y exacto en el tiempo de exposición.

El plan de negocios es una herramienta muy poderosa y útil, pero usted decide a quien se lo presentará; tenga en cuenta que el inversionista no solo es dinero. Piense en un inversionista estratégico. Procure que el documento final no sea muy extenso. Piense que demasiada información es innecesaria. Dale al lector lo que necesita para tomar su decisión. Esto le dará un toque de inteligencia a su exposición.

No descuide la estética. La primera impresión es la misma presentación física del plan de negocio. Personalice el documento y dele un estilo más sofisticado, tomando en cuenta todos los beneficiosos que da el utilizar un plan de negocios para la empresa a implantar. (Guerrero, 2003)

En la siguiente figura se muestra de forma esquemática las recomendaciones para crear planes de negocios.

Figura 1.2.Recomendaciones para elaborar planes de negocios.

**Recomendaciones para la creación del Plan de Negocio**

Recomendaciones
Buscar información sobre el mercado que se desea penetrar, realizar análisis económicos y geográficos
Describir la industria, sus tendencias actuales, analizar las oportunidades y amenazas
Identificar las fuerzas y debilidades de la empresa, las barreras de entrada en el mercado, los precios y los servicios que ofrecen
Analizar el posicionamiento de la competencia en el mercado
Desarrollar las estrategias de crecimiento y analizar las oportunidades
Describir el servicio que se desea ofrecer y la manera de satisfacer las necesidades del mercado
Explicar cómo se cree que el servicio se diferenciará de su competencia
Analizar el posicionamiento del servicio en el mercado.
Definir cómo la publicidad del producto se diferenciará de la de la competencia.
Describir las estrategias de las cinco áreas que componen a la empresa.
Fijar metas de ventas y describir la manera de alcanzarlas
Definir los objetivos financieros calculando la tasa de retomo requerida
Definir el tiempo en el que se recuperarán las inversiones
Desarrollar proyecciones financieras y determinar los flujos de efectivo esperados
Documentar las suposiciones establecidas en el proceso

Fuente: Buendía, F. 2004

**1.6. CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO.**

Después de haber concluido con el primer capítulo correspondiente a lo que es un plan de negocios, se procede a sintetizar el tema de estudio. Cuando se aborda lo que es un plan de negocios generalmente se piensa que sólo sirve para la búsqueda de financiamiento pero no es totalmente cierto.

El plan de negocios debe ser el encargado de definir de manera precisa y objetiva la factibilidad del proyecto o de la empresa y debe ser consultado y actualizado constantemente para no perder la orientación del negocio. El no hacer esto, el

riesgo del negocio o de la empresa este caminando mal, es constante y cabe la posibilidad de realizar ajustes necesarios para evitar problemas de gran magnitud, que provoquen cierres o pérdidas económicas en la empresa.

Si periódicamente se revisa y se actualiza el plan, los ajustes pueden darse casi al instante sin ver afectado el negocio. No existe un único modelo de plan de negocios ya que se puede hacer de muchas maneras. Se debe señalar que, a pesar que es preferible desarrollar todo el contenido del plan de negocios, no es necesario terminarlo para empezar las operaciones de la empresa.

Esta investigación sirve para desarrollar nuevas alternativas con objetivos y acciones idóneas para este tipo de servicios requeridas por las propias necesidades del cliente, personaje importante para cualquier empresa, con fin de beneficiar a la hostería al formar parte de un ente administrativo con sus políticas bien definidas para evitar errores que a la larga perjudique al cliente como a sus propietarios, la aplicación práctica será un plan de negocios que la hostería debe llevar, para el empleo de todos sus recursos correctamente.

Dando un apoyo al cumplimiento a todo lo previsto por la empresa en su plan de negocios, estos resultados ayudarán a ver las posibles falencias existentes en el mismo, acorde a las exigencias de mercado y del cliente para de esta manera estar siempre actualizados y renovadores por vivir en un mercado cambiante, esto servirá para solucionar problemas que puedan surgir en el mercado de servicios, para ser líderes en el de servicio de hosterías.

En el próximo capítulo se procederá a abordar la caracterización de la hostería objeto de estudio, y a la realización de la propuesta preliminar del plan de negocios de la misma.

## **CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN DE LA HOSTERÍA SOL CARIBE. PROPUESTA DE DISEÑO PRELIMINAR DEL PLAN DE NEGOCIO DE LA MISMA.**

El presente capítulo estará dividido en dos acápite, en un primer momento se introducen las características de la hostería, sus metas y logros, teniendo como objetivo este primer acápite caracterizar la situación actual de la empresa objeto de estudio.

Hoy en día la situación económica del país es un problema para las empresas, las que sobreviven son aquellas que aplican o disponen de un Plan de Negocios, las Hosterías son negocios propensas al cierre de sus actividades por su carencia de un Plan de Negocios dando como resultado una inadecuada competitividad en el mercado.

El impacto social que recae en las hosterías es favorable para el desarrollo socio-económico del país, que marcarán el inicio a futuras inversiones, estas deberán establecer alianzas para buscar nuevos segmentos de mercados que ayuden a la consecución de los logros competitivos para mejorar sus actividades comerciales y de servicios. Las empresas deben contar con un plan de negocios que guie su camino hacia el éxito con estrategias competitivas, al no contar con un plan de negocios son muy vulnerables a llevar una mala distribución de sus recursos provocando pérdidas de clientes y en su rentabilidad, esto perjudicará su economía y estabilidad mercantil.

Actualmente en el Ecuador las hosterías tienen un gran acogimiento por la variedad de recursos naturales que son propias de cada hostería y de cada región para ser diferente a otras, es necesario recalcar que nuestro país es rico, en recursos naturales y fauna que permite la creación de estos lugares para una sana recreación de la sociedad nacional y extranjera, en estos últimos tiempos el turismo va incrementándose por la creación de hosterías en toda la región ecuatoriana.

Las primeras hosterías en aparecer en el Ecuador fueron en 1895 dando inicio al turismo con nuevas características para los clientes, son nuevos mercados turísticos propios de la región. Estos negocios proporcionan un ingreso significativo al país, el cliente exige nuevas alternativas en las hosterías provocando falencias en el servicio. Estas son las siguientes:

Hostería Alemana – Quito.  
Hostería Caballo Campana – Cuenca.  
Hostería Descanso del Viajero – Cañar.  
Hostería El Carmelo – Mindo.  
Hostería El Toril – Riobamba.  
Hostería KaonyLodge - Puerto Quito.  
Hostería La Carriona – Sangolqui.  
Hostería La Pastorella – Ambato.  
Hostería La Posada del Rey – Cotopaxi.  
Hostería Laigua – Latacunga.  
Hostería Monte Selva - Baños – Puyo.  
Hostería Oasis – Imbabura.  
Hostería Rumipamba de las Rosas – Salcedo

En la actualidad las hosterías abarcan gran parte del mercado nacional por estar enmarcada en una región rica en fauna y recursos naturales los cuales son aprovechados por sus habitantes promoviendo el turismo, de esta manera ofertar al cliente servicios para su libre recreación, casi todas las provincias entre ellas se encuentran Guayas, Esmeraldas, Pastaza, Tungurahua, Loja, Pichincha y Chimborazo, las provincias más reconocidas por sus hosterías de gran relevancia social y por sus acontecimientos históricos dados en las mismas.

Actualmente en la provincia de Cotopaxi tiene varias hosterías que permite un crecimiento provincial, este tipo de servicio se encuentra en todos sus cantones como Salcedo, La Mana, Pujilí, Saquisilí, y Latacunga, permitiendo al turista acceder a los servicios que la provincia y sus habitantes ofertan, con el fin de satisfacer sus necesidades.

La hostería “La Ciénaga” es la más importante de la provincia por encontrarse ubicada en las tierras que fueron compradas por el maestro de campo Don Matheo de la Escalera y Velasco en el año 1695. Esta casa ha sido escenario de importantes acontecimientos de la historia social, política, científica del país y del mundo. Las hosterías de la provincia no cuentan con su propio plan de negocios que les ayude a mejorar en forma económica y administrativa permitiéndoles implantar nuevas ideas, y estrategias renovadoras que beneficien al servicio y al cliente.

La presente investigación se desarrollará en la hostería “Sol Caribe” de la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Juan Montalvo, barrio San Martín, calle General Proaño.

## **2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA HOSTERÍA SOL CARIBE.**

La hostería nació, de una ideología, basándose en las creencias de nuestros antepasados, como testigo el gran astro rey que brilla rebotante en el cielo Latacungueño, contagiándonos su calor, un 25 de diciembre del 2004, abre las puertas al público, un sueño hecho realidad llamado Sol Caribe Latacunga, para servir con absoluta pasión, a todos las personas que gusten de disfrutar plenamente de la vida, y llevar un estilo de vida diferente lleno de relax, salud y distracción.

### **2.1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.**

La Hostería “Sol Caribe”, propone distintas alternativas de distracción para sus visitantes, el plan de negocios consiste en ofrecer servicios de calidad en sus distintas áreas de recreación. El cliente puede seleccionar entre diversos servicios que oferta la hostería, según la necesidad que tenga.

El servicio se ofrece a través de internet por ser el medio más eficiente de acuerdo a los avances tecnológicos, brindando información tanto al usuario acerca de los servicios que se ofertan en la empresa para el cliente.

Los ingresos de la empresa son de dos tipos, el cobro por el servicio y la venta de espacios publicitarios en la página de internet.

Esta hostería es nueva en este tipo de servicio, cuenta con una infraestructura eficiente para atender al cliente, acorde a sus necesidades cumpliendo con todos los requerimientos que el usuario busca. Por lo cual es necesario diseñar un plan de negocios, que prevea de posibles cambios en este ámbito como es el de brindar un servicio en forma directa a su cliente, siempre cumpliendo con los estándares que la ley impone para este tipo de servicio. Con la participación del ser humano común asumiendo un rol protagonista en los procesos socio-económico de la sociedad en la que vive, es la principal fortaleza para la supervivencia de esta hostería con el diseño de un plan de negocios, con objetivos y acciones dirigidos a sus clientes en caso de seguir sin ningún plan de negocios, puede provocarle un cierre de sus actividades, una pérdida económica, por no estar preparada para dar cambios oportunos y beneficiosos para la misma, por el desconocimiento de las estrategias de mercado que puede aplicar para superar las perspectivas del cliente .

### **2.1.2 TIPO DE SOCIEDAD.**

La empresa está constituida mediante una sociedad en nombre colectivo.

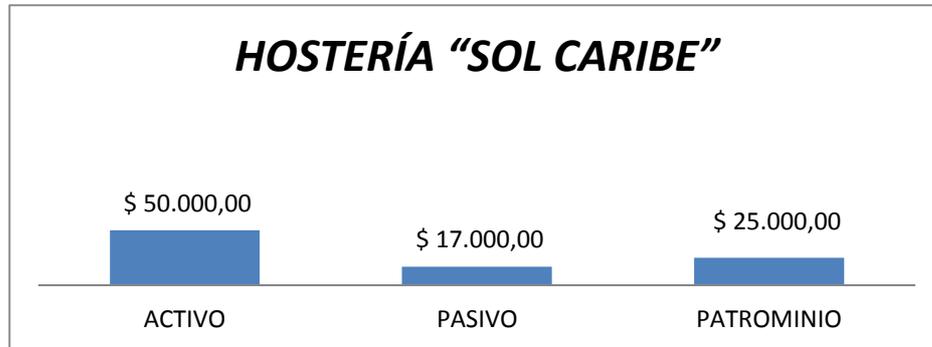
Hostería Sol Caribe Latacunga, es un complejo recreativo, hotelero creado para proporcionar relax, distracción y aventura en un entorno seguro y saludable para todos quienes la visiten, un lugar diferente del Ecuador brindando un servicio turístico a nivel nacional e internacional. Conjunto con el Hotel Caribbean Real se proporciona una agradable estadía en la ciudad de Latacunga en donde pueden disfrutar de entornos naturales que da la serranía ecuatoriana, como el coloso Volcán Cotopaxi, el sigiloso Iliniza. Y saborear las delicias de platos tradicionales de la zona, las chugchucaras, el cuy etc. En los tres amplios salones se preparan minuciosamente eventos sociales, seminarios, cursos, convenciones.

### **2.1.3 TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

La hostería al iniciar sus actividades, con un 60%, de capital propio siendo un capital muy benefactor para su creación, la participación del propietario, en estos últimos días se ha visto muy beneficiado con sus altos ingresos, siendo la hostería un negocio que va creciendo institucionalmente como reconocida a nivel nacional e internacional y el 40% restante fue otorgada por acreedores (Instituciones financieras), manteniendo un margen de rentabilidad aceptable en

el mercado de servicios, su balance general al iniciar las actividades fueron y se encuentran desglosados de la siguiente manera:

Gráfico 2.1. Balance General



FUENTE: Elaborado por las autoras a partir de datos presupuestados.

Es la representación gráfica de la distribución del balance general de la hostería, según la inversión realizada al inicio de las actividades, en la actualidad su balance a superado sus perspectivas, es una empresa rentable, obteniendo una rentabilidad económica favorable, esto permite aperturas de nuevos servicios en la hostería, con el fin de estar siempre acorde a las exigencias del cliente y del mercado de servicios.

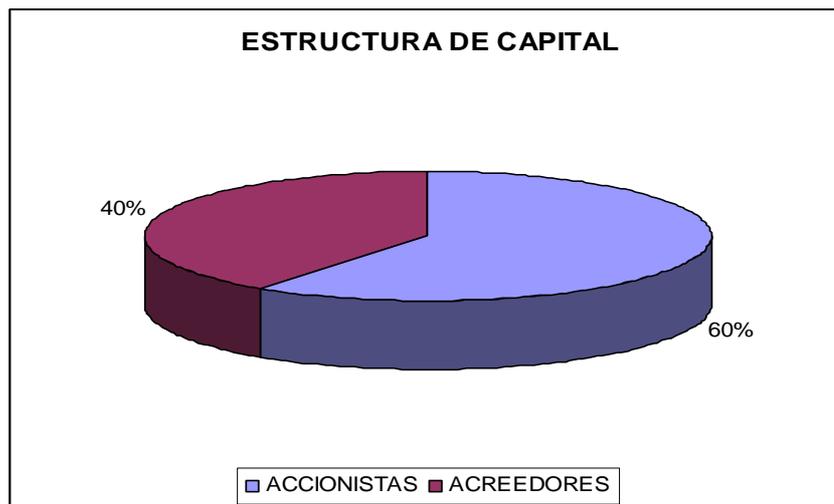
#### 2.1.4 ESTRUCTURA FINANCIERA.

La estructura financiera, permite conocer la forma en que fue financiada la empresa, con el activo, pasivo y patrimonio, con lo que inicio sus actividades comerciales, siempre se debe tener en cuenta que el riesgo de inversión siempre está presente dentro del negocio. Es necesario recalcar que es beneficioso que el capital propio sea mayor en la inversión para una mejor rentabilidad y mejores utilidades a recibir. Una deuda de inversión es menos riesgosa que el capital, porque los pagos de intereses son una obligación contractual y porque en caso de quiebralos tenedores de la deuda tendrán un derecho prioritario sobre los activos de la empresa. Se puede concluir que el costo de la deuda debe ser más bajo que el rendimiento del capital, porque es menos riesgoso.

La Hostería Sol Caribe, tiene la siguiente estructura financiera que permitió la creación de este servicio, a continuación se observa su representación gráfica, el mismo que consta del capital invertido por su propietario en un 60%, es

beneficiado por percibir una buenas utilidades por su inversión, en un negocio rentable y el 40% fue financiado por accionistas también son benefactores de las utilidades arrojadas, siendo una empresa reconocida a nivel local, nacional e internacional, esto favorece a todos los que integran la empresa por sus altos ingresos en su rentabilidad, provocando una margen económico satisfactorio y rentable.

Gráfico 2.2. Estructura Financiera



FUENTE: Elaborado por las autoras a partir de datos presupuestados.

### 2.1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Es importante el organigrama estructural en las empresas, en este documento se incluye las principales funciones, los canales de supervisión y sus respectivas autoridades responsables de cada departamentos, facilitando al área administrativa un mejor control de sus actividades comerciales.

En el anexo 1 se observa la estructura del negocio, en la misma se expone la división de funciones, los niveles jerárquicos, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diferentes departamentos que integran la hostería, los más importantes en este tipo de empresa que se dedica a dar este tipo de servicio de calidad.

## **2.2 PROPUESTA PRELIMINAR DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA HOSTERÍA SOL CARIBE.**

En el segundo acápite del capítulo se persigue como objetivo proponer el diseño preliminar del plan de negocio para la Hostería Sol Caribe. Para la elaboración del mismo se utilizaron los pasos expuestos por Guerrero, 2008.

### **2.2.1 RESUMEN EJECUTIVO.**

Este plan de negocios presenta la información para que se puedan tomar decisiones para penetrar en el mercado que se ha investigado.

La Hostería Sol Caribe es un complejo recreativo, hotelero creado para proporcionar relax, distracción y aventura en un entorno seguro y saludable para todos quienes visiten el negocio, un lugar diferente del Ecuador brindando un servicio turístico a nivel nacional e internacional.

La hostería al iniciar sus actividades, conto con un capital inicial financiado por su propietario en un 60%, siendo un capital muy benefactor para su creación, la participación de los inversionistas, en estos últimos días se han visto muy beneficiados con sus altos ingresos, siendo la hostería un negocio que va creciendo institucionalmente como reconocida a nivel nacional e internacional y el 40% restante fue otorgada por acreedores (Instituciones financieras), manteniendo un margen de rentabilidad aceptable en el mercado de servicios, su balance general al iniciar las actividades se encuentra desglosado de la siguiente manera: Total de Activos \$ 50.000,00, total de pasivos \$ 17.000,00 y con un patrimonio de \$ 25.000,00.

La administración por su parte, persigue objetivos comunes con el esfuerzo de un buen equipo de empleados, perfecciona la organización, modifica los sistemas de trabajo, encuentra alternativas de innovación y se preocupa de la capacitación del personal, pues la complejidad que representa el tema supone la integración de una serie de acciones de carácter administrativo.

El mercado global que se pretende ingresar con el servicio, está conformado por una población entre turistas nacionales, estudiantes y como un mercado pequeño pero muy importante como son los extranjeros.

En la presentación gráfica del mercado global donde se desea ingresar, se cuenta con un mercado nacional de 5.062 personas, siendo las personas que más frecuentan la hostería, con un mercado de estudiantes estimados en 800 y con un mercado pequeño de mucha importancia como es el mercado extranjero de 300 personas, esto permite que la hostería crezca con servicios de calidad. Es donde la interacción de los principales clientes, son los factores primordiales para el crecimiento financiero, internacionalmente, la misma que posibilita la negociación continua de nuevas alternativas de servicios.

Gráfico 2.3. Mercado Global



FUENTE: Elaborado por las autoras a partir de datos presupuestados.

Se ha identificado oportuna la ubicación del negocio en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Juan Montalvo, barrio San Martín, calle General Pro, enriqueciéndolas con más servicios para poder elevar los niveles competitivos de la misma.

### 2.2.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

Este punto ha sido abordado en un primer momento en la caracterización de la hostería, a continuación se procede a profundizar en el tema, abordando otros

elementos que se engloban dentro del mismo, los cuales se exponen seguidamente.

Para describir el negocio se parte de la misión de la hostería

#### **-Misión.**

Ser un icono dentro de las mejores hosterías ofertando un servicio integral y personalizado de alta calidad, especializado en proporcionar relax, distracción y aventura a nuestros clientes locales, regionales, nacionales y extranjeros, basados en un crecimiento sustentable y competitivo, en comunión con el medio ambiente y la energía de la gente.

#### **-Valores Compartidos.**

Los valores describen la cultura ecuatoriana. Son fundamentales para impulsar a la empresa en la dirección adecuada. Los clientes solo percibirán que estos valores son reales cuando guíen todas nuestras actividades cotidianas.

- **Honestidad**

- Ser sinceros.

- Actuar con transparencia, confianza e igualdad.

- **Pertenencia e identificación**

- Sentirse en familia formando parte de la organización.

- Estar orgulloso del lugar de trabajo.

- Cuidar los recursos de nuestra empresa.

- **Responsabilidad y compromiso**

- Cumplir nuestras obligaciones.

- Asumir las consecuencias de nuestras acciones.

- Lo que decimos, lo hacemos.

- **Pasión**

- Hacer las cosas con amor y cariño

- Dar el 100% de nuestro esfuerzo.

-Compromiso en cuerpo, mente y alma.

- **Respeto y humildad**

- Tratar a los demás como queremos ser tratados.

- Atender con cortesía al público y a mis compañeros.

- Estar dispuestos a aprender de nuestros errores.

- **Excelencia en el servicio**

- Lo que hacemos, lo hacemos bien.

- Brindar el mejor servicio y atención al cliente.

- **Unión**

- Trabajar en equipo y comunicarse respetuosamente para alcanzar metas comunes.

- **Alegría**

- Propiciar el entusiasmo y dar nuestra mejor sonrisa.

- Sentirse felices en el trabajo.

- **Innovación**

- Buscar, imaginar, crear, enseñar y deleitar.

- Libertad para expresar nuestras ideas.

- **Políticas de la hostería.**

- **Calidad de Servicio.**

- La hostería garantiza la calidad de sus servicios, asegurando el compromiso de la empresa, hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

- **Relación con el cliente**

- La hostería promueve, la construcción de relaciones de largo plazo con sus clientes, fundamentadas en la comprensión de sus necesidades y enmarcadas en un trato amable, respetuoso, igualitario y libre de discriminación.

- **Protección al cliente**

- La hostería busca preservar el bienestar y seguridad de sus clientes, otorgándoles las mejores condiciones en beneficio de su desarrollo integral.

## **Gestión de reclamos**

-La hostería garantiza los mecanismos accesibles para clientes o usuarios que permitan obtener retroalimentación sobre el servicio recibido, así como, recibir sugerencias, quejas o reclamos.

### **•Contacto con el cliente.**

-En la hostería la atención al cliente constituye la comprensión de sus derechos y obligaciones enfocados a nuestra propuesta de servicio.

### **•Nuestro personal**

-La hostería promueve la participación e involucramiento del personal y su compromiso con la excelencia en el servicio.

### **•Procesos de servicio al cliente**

-La hostería valora el tiempo de sus clientes y usuarios, facilitando en forma oportuna, segura y eficaz en el requerimiento de los servicios que se ofrecen.

### **•Infraestructura**

-La hostería preocupa ofrecer a sus clientes las mejores condiciones en la prestación de su servicio.

### **-Factores críticos:**

El éxito del plan de negocios depende de:

1. Crecimiento acelerado de clientes en la hostería.
2. Aceptación de algunas empresas para pagar parte del servicio que se otorga a sus empleados como una prestación.
3. Aceptación de la hostería de dar prioridad a las empresas para la entrega de recepciones a tiempo.
4. Que los clientes hagan sus reservaciones con suficiente anticipación.

### **-Objetivos estratégicos**

- Convertir a la hostería en un centro de primer orden en materia de prestación de servicios en el mundo de los negocios.
- Utilizar el turismo como una herramienta clave para promocionar a la hostería dentro y fuera del país.

- Incentivar la imagen de la empresa a nivel internacional a fin de crear una identidad adecuada para hacer competitivas en el mercado.
- Convertir al cliente en un instrumento clave para la generación de empleos y la incrementación de las rentabilidades.
- Establecer un ambiente propicio para recibir a los turistas nacionales, locales y extranjeros apoyados por la empresa privada local.
- Crear las condiciones adecuadas para brindar a los turistas que visitan la hostería, un servicio de calidad.
- Utilizar el turismo como el instrumento ideal para alcanzar economías de escala.
- Ampliar la planta hotelera, desarrollar actividades y productos turísticos atractivos, a fin de asegurar y mejorar los servicios para el cliente.

### **2.2.3. TIPO DE SERVICIO.**

El plan de negocios consiste en ofrecer al cliente nuevos servicios de calidad, siendo innovadores acorde a las exigencias del usuario, para mantener un nivel alto en competitividad dentro del mercado. El cliente puede seleccionar entre diversos servicios que ofrece la hostería, por presupuesto, por fechas especiales, por tipo de servicio, etc. El servicio se ofrece por anuncios publicitarios y por internet, ya que son medios perfectos para informar al cliente potencial.

El servicio que prestará la hostería es:

- **Hospedaje**

Para los clientes que decidan pasar algunos días en la ciudad de Latacunga el negocio cuenta con 28 cómodas habitaciones en acomodaciones, simple, dobles, y matrimoniales, equipadas con televisión por cable, agua caliente, teléfono, internet con banda ancha, cafetería y parqueadero; en un entorno natural.

- **Bailo terapia y Concursos.**

Durante la época de vacaciones Sol Caribe oferta a sus distinguidos clientes de forma gratuita la bailo terapia, la cual es dirigida por instructores de alta

experiencia; además, en carnaval se organizan concursos para ambos sexos tales como: La colita bonita, camiseta mojada y Mr. Sol Caribe.

- **Piscinas temperadas y cubiertas.**

La infraestructura construida con los más rigurosos estándares internacionales hacen de Sol Caribe Latacunga, un lugar seguro y confortable para los clientes, un cálido lugar cubierto por gnomos en madera y plástico con filtros que los protegerán de la exposición directa a los rayos solares, sus cinco piscinas temperadas, piscina para saltos con trampolín, piscina semi-olímpica para quienes gustan de la natación, piscina para niños, piscina para el aquapark, piscina para toboganes.

- **Cursos de Natación.**

Sol Caribe imparte cursos de natación durante todo el año y por temporada vacacional se ofertan cursos especiales de verano; a cargo de instructores profesionales. Al final del curso el alumno recibirá una certificación.

- **Área Spa.**

Para los adultos que les gusta disfrutar de una buena salud se dispone de sauna, turco, hidromasajes y piscina polar, un gym de bajo impacto para fortalecer el cuerpo y enriquecer el espíritu.

- **Área de Juegos.**

La villa, el fútbolín y el tenis de mesa son otros de los servicios que la hostería a puesto a la disposición de los visitantes. Próximamente se estará poniendo al servicio, cancha de futbol de césped, cancha de voleibol playero, pesca deportiva en un hermoso lugar con entorno natural.

- **Recepciones y Eventos.**

Para recepciones y eventos se cuenta con tres salones con capacidades para 250, 60 y 50 personas, cafetería y un amplio parqueadero. Los creadores de la hostería se encuentran en una continua investigación a nivel mundial que permita

la implementación de nuevos servicios que proporcionen mayor distracción, relax y aventura a todos nuestros clientes, que conjugada con el servicio personalizado hacen de la estadía en Sol Caribe una verdadera experiencia.

- **Restaurante y Snack bar.**

Para nutrir y refrescar a nuestros visitantes, la hostería cuenta con un restaurant, bar y snack bar en donde encontraras variedad de alimentos y bebidas refrescantes, sin perderte de poder saborear uno de nuestros exclusivos cócteles, y pasarle de maravilla.

### **2.2.3.1. PROCESO DEL SERVICIO.**

Toda empresa, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente, esto garantizará un control adecuado de los procesos de servicio al cliente, dando mayor aceptación del servicio, así como garantiza un mayor número de clientes.

El servicio al cliente, es la parte en donde el consumidor puede hacerse a una idea personal, de la calidad de la empresa, esto beneficia a la hostería en su rentabilidad comercial. Estos son los pasos básicos que la hostería ofertará al cliente:

- **Recepción.**

Todo cliente debe ingresar a recepción para un registro previo, lugar donde se le indicará los servicios que están a su disposición, las políticas y reglas que debe cumplir el cliente.

- **Atención al cliente.**

Consiste en tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material), con el propósito de cubrir todas las exigencias del cliente.

- **Registrar el servicio.**

Este registro permitirá llevar un control de los clientes y de las personas encargadas de atender y motivar a los clientes. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, información concreta y precisa, con un nivel de **atención** adecuada para que la persona que

recibe la información, no solo tenga una idea de un servicio, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

- **Ubicación del cliente.**

El cliente es la persona más importante para la empresa, sin clientes no hay hostería. Por lo tanto se debe dar las comodidades que el cliente busca para su sana recreación con servicios de calidad.

- **Registrar la salida.**

Este registro ayudará para conocer que clientes aún permanecen a las instalaciones de la empresa y ofertar los servicios que el cliente para satisfacer sus necesidades.

### **2.2.3.2. VALOR AGREGADO AL CLIENTE.**

1. Selección amplia de servicios proporcionados por la hostería y promociones adicionales.
2. Flexibilidad en los diversos precios que se cobran por hospedarse o adquirir los servicios según la necesidad del cliente. El cliente puede seleccionar los servicios de acuerdo a su presupuesto. Los rangos presupuestales están entre \$35.00 y \$150.00.
3. Opciones flexibles de pago. Se pondrán a disposición diferentes posibilidades de pago:
  - a) En efectivo al momento de la entrega.
  - b) Con tarjeta de crédito el momento de hacer la recepción.
  - c) Por medio de una cuenta personal que se le ofrecerá a los clientes frecuentes, brindándoles crédito semanal, quincenal e incluso mensual.
  - d) Cuenta empresarial, para que las empresas paguen parte de la cuenta del cliente como prestación al trabajador, la cual es deducible para las empresas. Esta cuenta es factor crítico para el cumplimiento de las metas.
4. El cliente puede hacer un menú, según su necesidad para su alimentación en el restaurant para el tiempo de su hospedaje.

5. Se pondrán a disposición fotos de cada uno de los platillos, incluyendo una lista con la información nutricional de cada uno, para que los seleccione el cliente.
6. Selección de una lista de servicios adicionales al registrarse como huésped de la hostería.
7. Comodidad, rapidez, eficiencia en un servicio integral de la atención al cliente.
8. El servicio es relativamente barato, alrededor de \$20 por reservaciones.

#### **2.2.4. ANÁLISIS DEL MERCADO**

Hoy en día la globalización de la economía, la apertura de mercados y la competencia exigen tomar nuevas acciones para poder ser competitivos en el ámbito comercial y diferenciarse del resto de las empresas que ofertan los mismos servicios.

##### **2.2.4.1. SEGMENTO.**

La segmentación permite un marco de aproximados y definiciones no específicas. La empresa se enfocará en un nivel pequeño-mediano de los negocios y es difícil encontrar información que haga una clasificación exacta. Nuestra empresa busca mantenerse siempre innovadora con los servicios propios acorde a las nuevas perspectivas o necesidades del cliente y esto necesita mantenerse tecnológicamente actualizada, con el fin de conseguir información de alta calidad. El segmento a quien pretende focalizar el servicio ofertado por la empresa, es dirigido a los clientes nacionales, que comprende una población del 65,85% los clientes extranjeros que comprende el 34,15% del mercado objetivo establecido.

Resulta todavía más difícil definir la oficina casera con gran carga de trabajo. A pesar de conocer las características de nuestro mercado objetivo no es fácil encontrar clasificaciones sencillas que encajen con los datos demográficos disponibles. La oficina casera con gran carga de trabajo es un negocio, no un pasatiempo. Genera el dinero suficiente para ameritar la atención real del dueño en cuanto a la tecnología informática de calidad, lo que quiere decir que hay tanto

el presupuesto como la preocupación que garantizan trabajar con nuestro nivel de calidad de servicio y apoyo. Se puede suponer que no se está hablando de oficinas caseras que la gente sólo utiliza por tiempo parcial porque trabajan en otro lado durante el día y que nuestras oficinas caseras que son nuestro mercado objetivo quieren tener tecnología poderosa y múltiples conexiones entre el equipo de cómputo, telecomunicaciones y video.

## **2.2.4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.2.4.2.1. Entorno macro.**

Las perspectivas macroeconómicas son muy positivas, especialmente en el consumo. La actual política tiene una gran apertura con lo que se refiere a la iniciación de nuevos y mejores planes de negocios y está abierta a las nuevas opciones siempre y cuando se cumplan con determinadas características en la parte legal y hoy en día se tiene una amplia sensibilidad hacia todo lo que significa progreso y nuevas opciones y oportunidades.

#### **Factores demográficos.**

Afectan a las decisiones mercadológicas de las empresas. Este tipo de factores son muy importantes en nuestra empresa ya que va destinada al consumo directo del usuario o de las empresas.

Los factores son los siguientes:

- Población total
- Población por edad
- Población por sexo
- Población por ocupación
- Población subempleada
- Población sin empleo
- Tamaño de la familia
- Población por escolaridad
- Población por religión
- Población por ubicación

- Población por clima
- Población por tipo físico

### **Factores tecnológicos.**

Las empresas pueden cambiar de acuerdo a las necesidades del cliente y por los avances tecnológicos que le permitirán a la entidad ser más competitiva en el mercado.

La tecnología influye total y directamente en las decisiones de:

Mercadotecnia.- Especialmente en el desarrollo de los servicios, infraestructuras, promociones, fijación de precios y sistemas de distribución.

La tecnología hace la diferencia en la productividad de las empresas, actualmente el acceso a internet facilita la adquisición de los mismos.

La empresa cuenta con equipos de última generación, y una red de interconexión rápida que le permite al cliente realizar sus comunicaciones y negocios con mucha facilidades. La hostería ha tomado la iniciativa de ir innovando su tecnología según las necesidades y requerimientos de los clientes, acorde las exigencias del mercado y lograr ser más competitivos.

### **Factores económicos.**

Al igual que todos los países, el Ecuador tiene planes gubernamentales que cumplir, los cuales influirán en los planes de negocios a corto, mediano y largo plazo determinados por las organizaciones. Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa. Los factores económicos que van a afectar a nuestra empresa son:

- Análisis monetario del país.- La posible creación de nuevas monedas de cambio en el país.
- Moneda.- Sostenibilidad económica, debe estar de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Estabilidad económica.- Las políticas económicas que de gobierno a gobierno cambian las leyes financieras.

- Tipo de cambio.- Se debe manejar un solo tipo de cambio o moneda para que no afecte la economía de las empresas.
- Fortaleza.- Fortalecer el tipo de cambio que se tiene en la actualidad (dólar). Fortalecer las instituciones que regulan a las empresas en el país. Crear políticas económicas en beneficio de todos, y no de un reducido grupo de empresarios.
- Inflación.- La subida de los precios influirá en la economía y como consecuencia la empresa.
- Créditos.- Los bancos deben brindar las garantías necesarias y un bajo interés en los créditos productivos.
- Tipos interés.- Que las instituciones bancarias manejen un determinado interés en base a los requerimientos de las empresas.

### **Factores sociales.**

Es la sociedad en donde la empresa está realizando sus actividades comerciales, el nivel de analfabetismo o de educación entorpecen el desenvolvimiento de las relaciones mercantiles, el poder adquisitivo de la población también juega un papel primordial. Los principales factores sociales que influyen en el negocio son:

- El desempleo.- Falta de fuentes de trabajo, residentes del sector.
- La delincuencia.- La falta de fuentes de empleo genera pobreza y delincuencia en la provincia y en país entero.
- La Prostitución.- Es uno de los factores que de migra a la mujer que tiene que realizar este trabajo indecoroso por unos cuantos centavos para poder sobrevivir.
- Las violaciones.- Son actos repugnantes realizado por personas inescrupulosas con trastornos mentales.
- Los asaltos.- Quitarle a la persona un bien propio (casa, carros, cosas de valor, etc.) bajo presión.
- Los asesinatos.- Muestra de cobardía que lo realizan personas con problemas psicológicos.
- El alcoholismo.-Manera de huir a los problemas en muchos de los casos, por no enfrentarlos y no saber solucionarlos.

- La pobreza.- Señal del mal manejo de los recursos económicos por parte del estado.

### **Factores políticos.**

Se encuentra estrechamente entrelazado con el entorno social. En general las leyes se aprueban como resultado de las presiones y los problemas sociales.

- Análisis del régimen político del país.- Se refiere al régimen capitalista del país.
- Legislación (laboral, fiscal, Medioambiental, creación empresas, trámites, burocracia), grado de corrupción.- Se refiere al conjunto de normas jurídicas que ordenan la actividad de la empresa.
- Grado estabilidad política.- Una empresa se caracteriza por una estabilidad política y tendrá una mayor estabilidad económica dentro del mercado.
- Análisis de riesgo.- climatología, geografía, la seguridad del país.

#### **2.2.4.2.2. Entorno micro.**

Está integrado por factores de fuerza cercanas a la empresa capaces de afectar su habilidad de servir a sus clientes. Los principales factores que influyen en la empresa se tienen a los clientes, la competencia y los proveedores.

#### **Competencia.**

En la zona comercial existen una gran cantidad de competidores que ofrecen el mismo tipo de servicio que da la Hostería Sol Caribe. La ventaja de los competidores actuales es que ya tiene cierto tiempo en el mercado y, en consecuencia, una determinada experiencia, cierto prestigio y una posición en la mente del consumidor. Además ya han capturado parte del mercado y van a luchar por mantener, sin aumentar, su participación.

Es necesario conocer quiénes van a competir con el negocio. La hostería se debe adaptar no sólo a las necesidades de los clientes, sino también a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores. No existe una estrategia competitiva que funcione para todas las empresas. Cada empresa debe considerar su tamaño y su posición en el mercado en relación con sus competidores.

Luego de haber realizado un análisis del entorno del negocio, se procede a analizar las siguientes categorías posibles:

Competidores directos:

Por el tipo de mercado en que se enfatiza la investigación, además por el tipo de servicio ofrecido, se determina que no existe ningún competidor directo en la zona de establecimiento.

Competidores indirectos:

La principal competencia en la provincia son los establecimientos que ofrecen servicios similares al nuestro y que se localizan a la entrada de la provincia de Cotopaxi

En este sentido se distinguen dos competidores, los cuales se caracterizan a continuación.

- **Hostería La Cienega:** ubicada a una media hora de la ciudad de Latacunga, en las faldas del volcán Cotopaxi, en la panamericana norte, sector Laso. Esta hostería existe desde hace veinte y cinco años. Esta hostería cuenta con una amplia infraestructura.

**Ventajas competitivas:**

- Posee una ubicación estratégica, ya que está localizada en el km 74 al sur de Quito en la panamericana. Principal entrada del turismo la ciudad de Latacunga.
- Sus instalaciones son amplias y cómodas.
- Tiene una amplia trayectoria en la ciudad, lo que lo ubica en una posición ideal en la población de las hosterías.

**Desventajas:**

- Los precios son poco accesibles para la población de la provincia.
- **Hostería Rumipamba de las Rosas** es una hostería orientado al sector profesional y turístico, de un estilo diferente de hospedaje. La ambientación del lugar es de corte tradicional más no cultural.

### **Ventajas competitivas:**

- Su principal ventaja radica a que se encuentra ubicada en la Panamericana Sur Km. 100 de la ciudad de Latacunga a la entrada del sector de Salcedo, este sector es muy conocido por la fabricación de los mejores helados de la provincia y por tal razón hay una gran afluencia de turistas extranjeros que visitan.
- Por el tiempo que ha permanecido en la provincia, posee su clientela establecida.

### **Desventajas:**

- Los precios son poco accesibles para la población de la provincia.

### **Clientes.**

Preferentemente está orientado a la atención de los turistas nacionales, locales y también los turistas extranjeros, quienes frecuentan a la hostería, debido a que cuenta con todos los servicios e infraestructura necesaria para la comodidad de nuestros clientes y disfrutar de toda la gama opcional que ofrece y por ende permite satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

Se estima que la Hostería Sol Caribe es visitada por clientes: locales, nacionales e internacionales.

### **Clientes Potenciales.**

Son clientes que no acuden a la hostería en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder y la autoridad de hacer uso de los servicios que tiene la empresa. Estos *clientes* son los que van a dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Dentro de los clientes potenciales se toman en cuenta los siguientes:

### **Locales.**

Son los clientes que se encuentran dentro de la provincia de Cotopaxi, quienes acuden con mayor frecuencia hacer uso de los servicios que ofrece la hostería, los mismos que generan una mayor rentabilidad a la empresa.

### **Nacionales.**

Son los clientes que están establecidos en el Ecuador, pero que no siempre frecuentan a la hostería, sino en ocasiones especiales como por ejemplo: en los feriados, pero también dejan una rentabilidad a la empresa.

### **Clientes Eventuales.**

Son los clientes que acuden a la hostería ocasionalmente, y que no frecuentan seguido. Estos clientes son los que generan el volumen de ventas en ocasiones, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado. Debido a que también en otras hosterías de la competencia.

Dentro de este tipo de clientes se toma en cuenta el siguiente:

### **Internacionales.**

Son clientes que acuden a la hostería de forma eventual debido a que este tipo de clientes vienen una sola vez a visitar nuestro país y si regresa visitara otros lugares.

### **Proveedores.**

Los proveedores van a ser un punto clave del funcionamiento de la empresa, puesto que se tiene un servicio de hostería, que demanda la compra de varios productos alimenticios, hospedaje, eléctrico, mensajería y de mantenimiento, se analiza la proximidad de mercados que puedan abastecer el negocio o proveedores que satisfagan las necesidades del mismo. En este sentido la empresa cuenta con gran número de contactos con empresas proveedoras de la zona, que les garantizan el suministro de productos en buenas condiciones y a precios razonables.

Para otros productos como pueden ser detergentes, productos de limpieza y productos de cuidado personal, se recurre a proveedores mayoristas, puesto que el aprovisionamiento se realizará en periodos de tiempos más espaciadas. A continuación las empresas proveedoras de la hostería:

- Supermercados AKÍ
- Distribuidora Don Diego productos cárnicos

- Geovanna Security servicios de seguridad
- Mercado mayorista Latacunga
- Correos del Ecuador.
- Industria Textil San Luis.

### **2.2.4.3. ANALISIS FODA.**

Es una técnica de planificación estratégica permite el estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para una correcta toma de decisiones hacia los factores claves para el éxito del negocio.

Significado de cada una de las letras de la palabra FODA:

- |          |                       |
|----------|-----------------------|
| <b>F</b> | <b>Fortalezas.</b>    |
| <b>O</b> | <b>Oportunidades.</b> |
| <b>D</b> | <b>Debilidades.</b>   |
| <b>A</b> | <b>Amenazas.</b>      |

### **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Las fortalezas se refieren a las habilidades y recursos disponibles de la empresa. Las debilidades se les conocen como las limitaciones que pueden impedir a la empresa que funcione a un nivel óptimo. A continuación se detallan las fortalezas y debilidades que la empresa tiene.

#### **Fortalezas**

- Directiva con alta capacidad de gestión
- Propietarios con deseos de superación
- Disponibilidad de la infraestructura propia.
- La calidad de los servicios es igual o mejor que las principales hosterías de la ciudad.
- Innovación tecnológica de los servicios.

- Suficiente liquidez para solventar deudas, con instituciones de crédito y proveedores.
- Variedad de productos y servicios.
- Suficiente espacio para la recreación a los clientes.
- Sus proveedores entregan los productos a tiempo.
- Sus clientes son cumplidos y siempre pagan.
- Hay generación de utilidades todos los días.
- Los días de pago de sus deudas son justos a tiempo.
- El servicio al cliente es de manera directa y personalizada.
- Cuenta con suficiente personal capacitado para la atención de sus clientes.

### **Debilidades**

- El cambio es fuente de preocupación.
- Falta de planeación en la organización del lugar.
- Falta de control interno.
- Ausencia de sistema de seguridad.
- Falta de recursos humanos.
- No existe control de ingresos y egresos.
- No existe un valor monetario para todos los bienes y servicios.

### **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

El análisis de la oportunidad y amenaza hace referencia a los factores externos. El factor oportunidad hace referencia a eventos y tendencias externas a la empresa que puedan ayudarla como son necesidades del cliente creadas como resultado de alguna nueva tendencia de compra, además cabe destacar que en a nivel de país existe demanda insatisfecha. El factor amenaza hace referencia a eventos y tendencias externas a la empresa que pueden perjudicarla por ejemplo un competidor puede reducir costos operativos con el desarrollo de nuevos servicios adicionales con el riesgo de que la empresa no pueda competir y tenga que salir del mercado.

### **Oportunidades.**

- La población de la ciudad está creciendo, por lo tanto, el nivel de ingresos aumenta.
- Las condiciones de la población están mejorando, con ello hay fácil acceso.
- Acceso de buses urbanos a la hostería, actualmente pasan por su vía principal de la empresa.
- Exploración de nuevos servicios, buscando posibilidades de atraer a más gente.
- Su mercado crece de manera rápida, debido al servicio que se proporciona al cliente.

### **Amenazas.**

- Entrada de nuevos competidores al mercado.
- Existencia de productos sustitutos por parte de otras microempresas.
- Escaso apoyo por parte de las entidades nacionales y provinciales para explotar el sector turístico.
- Ataques a la propiedad privada.
- Política tributaria de cada gobierno entrante.

#### **2.2.4.4. ACEPTACIÓN DEL SERVICIO.**

En la actualidad, para tener una mejor demanda en el servicio se vio la necesidad de mejorar la atención al cliente, lo que desean o buscan que se les oferte para realizar y desarrollar su actividad ya se está de carácter social.

Después de haber realizado un análisis FODA, se pudo identificar que el servicio que se oferta en sector del barrio "San Martín", tiene una aceptación favorable ya que en el sector antes mencionado no existe este tipo de servicio, por lo cual se vio la necesidad de implantar unos servicios, dirigido a la privacidad y tranquilidad del usuario, puesto que dentro de la provincia existen varios centros de turísticos que ofrecen un servicio de baja calidad sin acoplarse a la verdadera necesidad del cliente ya que solo buscan sus propios beneficios económicos dejando a un lado un ambiente tranquilo y relajante dentro de la hostería.

Es necesario recalcar la importancia del servicio que brinda la hostería, es de calidad así como la atención al cliente, sin olvidarse de lo que buscan los clientes, para sentirse cómodos e incentivados con el fin de atraer más usuarios del servicio. El servicio debe mantenerse en actualización, siempre pensando en el cliente.

#### **2.2.4.5. PRECIO**

El precio es una variable sustancialmente distinta a las otras (plaza, promoción, distribución, etc.) puesto que actúa en el lado opuesto de la balanza en la cual pueden situarse los intercambios comerciales. El precio representa el contrapeso entre lo que la institución ofrece al cliente y lo que éste estará dispuesto a dar a cambio.

Se sugiere implantar **PRECIOS ÓPTIMOS** porque de esta manera se tendrá precios aceptables por el cliente, basado en la percepción de que existe una relación entre el precio y la calidad del servicio, siendo el propósito de diseñar un plan de negocios, para mejorar las falencias que el servicio tenga, llegando a ser líderes en el mercado, con servicios acorde a las nuevas exigencias del cliente y satisfacerlas con servicios de calidad. El mercado estimado de clientes potenciales de 5.062 comprendidos entre clientes nacionales y locales, por otro lado se tiene el mercado pequeño de 800 clientes extranjeros, la hostería es una de las más conocidas de la ciudad de Latacunga, por su nivel de aceptación que tiene con los clientes, propios y ajenos a la provincia, ciudad y país.

Es factible implantar **PRECIOS ESPERADOS** porque es la mejor forma de determinar, las necesidades del cliente, aunque hay que tener en cuenta el costo del sondeo y precisar los precios esperados que desea o busca el cliente según su economía para satisfacer sus necesidades.

El precio **POR ENCIMA DE LA COMPETENCIA**, su finalidad es atraer a cierto tipo de clientes de alto poder adquisitivo, estos precios deben fijarse cuando el servicio este claramente diferenciado o tenga una imagen de prestigio o superioridad frente a otras alternativas.

#### **2.2.4.6. PROMOCIÓN**

Es la utilización de los medios que permiten dar a conocer las características del servicio su precio su forma de adquirir. La promoción desencadenar el acto de compra por parte del consumidor.

Se realizaran programas de promoción, es decir difundir en medios apropiados de comunicación, para lograr persuadir al cliente al que se apunta y hacerle saber cuáles son los beneficios que brinda la hostería.

Comenzará con publicaciones en diarios locales, radiales y televisivas, Por lo general son medios de comunicación que la población que es necesario recalcar que la hostería estará disponible para cualquier tipo de recepciones.

También se generara una campaña de relaciones públicas, en donde se publicaran gacetillas de prensa en diferentes medios de comunicación sobre los servicios que dispone la hostería.

#### **2.2.4.7. DISTRIBUCIÓN**

La distribución se basa en la elección de los canales que hacen que el posible cliente se acerque al servicio, que proporciona la hostería.

La hostería posee un canal de distribución directo e indirecto. Es decir, posee su propia página de internet, correo electrónico, teléfono y punto de venta en la misma hostería. De tal manera se apoyan también en los canales de distribución tales como son las agencias de viales locales y nacionales.

Constituye una condición decisiva para mejor la competitividad de la hostería, establecer, alianzas con operadores turísticos y agentes de viaje, de manera que puedan llegar al mercado internacional.

Los canales de distribución buscan generar un contacto directo con los futuros clientes, brindando información sobre el servicio y desarrollando comunicaciones persuasivas para que los clientes elijan a la hostería.

## **2.2.5. CUERPO DIRECTIVO.**

La empresa está constituida con un socio propietario, quien se responsabiliza de todas las áreas de servicios que conforma la hostería.

### **2.2.5.1. Recursos humanos.**

Es un recurso importante dentro de la hostería, ya que son todas las personas que integran la empresa los mismos que tienen experiencia, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, voluntades, para llevar a cabo una actividad con el propósito de alcanzar un objetivo común para el crecimiento de la organización.

### **2.2.5.2. Composición del departamento de recursos humanos:**

- **Reclutamiento de personal.**

Para el reclutamiento del talento humano capaz para el desempeño de las actividades dentro de la empresa se lo realizara por medios de avisos en la prensa escrita donde se detallara el vacante existente con el respectivo perfil.

- **Selección de personal.**

La selección del personal idóneo para cada puesto de trabajo se realizara por medio de los pasos de selección:

- Entrevistas personales para determinar las expectativas profesionales con las que cuenta el candidato y verificar si cumple con los requerimientos del cargo.
- Se tomará las pruebas, de cultura general, de gerencia en administración y turismo.
- Oferta del trabajo, se lo hará de acuerdo al puesto que desempeñará.

- **Descripción y Análisis del puesto**

Es una relación escrita es en donde se define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo a desempeñar de cada empleado.

- **Evaluación del desempeño.**

Para la evaluación del personal que dispondrá la hostería se realizará mediante los siguientes aspectos:

**Responsabilidad.** Se calificara en relación al trabajo que desempeña en todo el proceso.

**Habilidad.** Se tomara en cuenta los conocimientos y experiencias capacidad y adaptación en el lugar de trabajo, y las relaciones sociales y soluciones de problemas.

**Condiciones de trabajo.** Se evalúa de acuerdo al peligro de accidente que represente el área de trabajo, comodidad y ambiente laboral.

- **Capacitación del personal.**

Para mejor y mantener el desempeño de los empleados, el gerente general estará encargado de capacitar dos veces al año, en temas relacionados: calidad en la prestación de servicios, atención al cliente, gastronomía, esta es una técnica de motivación al personal ya que si la gente está motivado estará en mejor condiciones de brindar sus servicios, como también estará motivada a seguir aprendiendo y brindando lo mejor de ellos a la empresa, esto traerá beneficios comunes y ayudara a la productividad a la organización.

## **2.2.6. OPERACIONES.**

### **➤ GERENTE GENERAL.**

Es la persona que administra acertadamente las actividades de la empresa, las mismas que determinaran el cumplimiento de las metas organizacionales y por lo tanto los objetivos profesionales del talento humano.

#### **Funciones:**

- Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas y políticas generales institucionales.
- Supervisar y dirigir las elaboraciones de planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo, relacionados con aspectos financieros y administrativos.
- Velar por el cumplimiento de las normas establecidas por cada área, las políticas generales para el personal.
- Administrar las actividades de la empresa acertadamente.

### ➤ **ADMINISTRACIÓN.**

Mantiene las relaciones laborales y personales entre los clientes internos y es el encargado de seleccionar el personal idóneo para el cargo con el fin que se cumpla las funciones establecidas.

#### **Funciones:**

- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Sancionar a los empleados que no cumplan con las políticas del establecimiento.
- Distribuir políticas y procedimientos a los empleados, mediante boletines reuniones. Memorándums, o contactos personales.
- Elaborar todos los contratos de todos los empleados.

### ➤ **SECRETARIA**

Realiza actividades relacionadas con la administración y recepción.

#### **Funciones:**

- Controlar las recepciones.
- Recibir a los clientes y registrarlos.
- Recibir y cobrar dinero por los servicios.
- Emitir facturas al cliente y emitir reportes diarios al departamento financiero.

### ➤ **DEPARTAMENTO FINANCIERO.**

Controla los movimientos financieros de la empresa, y realiza informes en donde se demuestra el estado económico de la misma, a la vez redacta documentos de carácter ejecutivo.

#### **Funciones.**

- Realizar los pagos a los clientes internos.
- Realizar pagos de las obligaciones tributarias.

- Realizar balances contables.
- Redactar informes de la situación económica actual de la empresa.

### ➤ **DEPARTAMENTO DE MARKETING**

Promociona el servicio que se ofrecen en el complejo turístico en toda la provincia y el país, para lograr obtener ingresos superiores a los diagnosticados, para cumplir los objetivos planteados.

#### **Funciones:**

- Informar a los clientes todos los servicios del establecimiento.
- Crear estrategias de venta.
- Promover los servicios de la empresa creando y generando canales de comercialización.

### **MESERO**

Atender al cliente y satisfacer las necesidades.

#### **Funciones:**

- Servir a la mesa los diferentes platillos al cliente.
- Atender al cliente con amabilidad y paciencia.
- Realizar el montaje de mesa.
- Verificar que los platos al servir sean los correctos.
- Ayudar al cliente en cualquier pedido.
- Ayudar con la limpieza del negocio.

### **GUARDIA**

Velar por la seguridad de los clientes internos y externos, así como también vigilar las instalaciones y todos los elementos que conforman la empresa.

#### **Funciones:**

- Controlar y vigilar las instalaciones de la empresa.

- Verificar el buen funcionamiento de las instalaciones de la empresa y en caso de averías informar.
- Ser ente informativo dentro de la empresa.

### **JARDINERO**

Realiza las labores de jardinería y se encarga del cuidado y del mantenimiento de las áreas verdes.

#### **Funciones:**

- Mantener limpio el complejo y mantenimiento de las áreas verdes.

### **PERSONAL DE LIMPIEZA**

Cumple con las labores de limpieza de todas las instalaciones de la empresa.

#### **Funciones:**

- Mantener limpias las instalaciones de la empresa.

**Tabla2.1: SUELDOS DEL TALENTO HUMANO DE LA HOSTERIA SOL CARIBE**

<b>NUMERO</b>	<b>CARGO</b>	<b>SUELDO</b>	<b>TOTAL AL MES</b>
1	GERENTE GENERAL	\$ 550.00	\$ 550.00
1	SECRETARIA	\$ 300.00	\$ 300.00
1	ADMINISTRADOR	\$ 300.00	\$ 300.00
2	COCINERO	\$ 300.00	\$ 600.00
5	MECEROS	\$ 240.00	\$ 1,200.00
2	GUARDIAS	\$ 260.00	\$ 520.00
1	JARDINERO	\$ 180.00	\$ 180.00
3	PERSONAL DE LIMPIEZA	\$ 240.00	\$ 720.00
<b>TOTAL</b>			\$ 4,370.00

**Fuente: Elaboración propia.**

### **2.2.6.1. Estrategias las estrategias del empresario para penetrar en el mercado meta**

#### **Estrategias de precio**

Las principales estrategias de mercado son las siguientes:

##### **De un nuevo servicio.**

Consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por los compradores que deseen el servicio y tienen la capacidad económica para adquirir, una vez satisfecha la demanda de ese segmento, se irá reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos.

Esta estrategia de precios tiene varios propósitos por ejemplo:

- Promover márgenes de utilidad sanos,
- Connotar alta calidad,
- Restringir la demanda a niveles que no rebasen las capacidades de producción de la hostería.

##### **Precio de prestigio.**

Consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores de la calidad se sientan atraídos por el servicio o producto y lo adquieran.

Esta estrategia de precio es factible en las siguientes situaciones:

- Que el producto o servicio sea de alta calidad tenga características exclusivas o innovadoras y de una buena imagen de prestigio
- Que existan canales de distribución selectivos o exclusivos.
- Que sea difícil que parezcan pronto los competidores y que en el tiempo se puedan mantener el precio por encima del precio inicial.

##### **Precios orientados a la competencia.**

En esta estrategia de precios, la atención se centra en lo hacen los competidores y en los factores determinantes del precio para mejorar la productividad.

Considerando las siguientes actuaciones:

- Equipararse con los precios de los competidores: se emplean cuando hay gran cantidad de servicios de las mismas características en el mercado y sus precios son muy poco diferenciados.
- Diferenciarse de los competidores con precios inferiores, la idea principal es estimular la demanda de los segmentos actuales o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio.
- Mantenimiento del precio frente a la competencia, consiste en mantener los precios para evitar relaciones inesperadas de los clientes ante una subida de precios.

Una vez analizados los diferentes tipos de estrategias de precios las autoras consideran que en la propuesta de plan de negocio que se le recomienda a la hostería se debe aplicar la estrategia de precios orientados a la competencia.

Las acciones para implementar la estrategia en la hostería serían las siguientes:

- Mantener los precios en los servicios.
- Establecer precios adecuados en temporadas vacacionales.
- Realizar eventos deportivos, culturales y sociales a precios asequibles para los clientes.
- Ofrecer platillos típicos de la provincia a baja precio.
- Ofertar cocteles originarios del cantón a bajo precio.
- Brindar alternativas de pago a nuestros consumidores.

### **Estrategias de promoción**

#### **Dar a conocer a través de un medio radial.**

Es una forma más accesible de llegar al futuro cliente por tal motivo se plantea los siguientes horarios de lunes a viernes por la mañana 06h30am 07h00am, por la tarde a las 12h30pm a 13h00pm, y de 17h30 a 18h00 tres veces al día.

Como la empresa incursiona en el mercado se plantea promocionar por un lapso de 3 meses procurando cambiar los spots publicitarios por lo menos durante 15 días.

El presupuesto establecido para la estrategia contempla:

- 8 spot publicitario en le radio, tiene un valor total de 160.00 + IVA por un período de 22 días.

Siendo el presupuesto total de \$ 537,60 por los 3 meses de publicidad.

### **Publicar en prensa escrita.**

Es un medio de mayor difusión y alcance económico para lo cual se plantea lo siguiente:

Los días domingos, utilizando una media plana del periódico, con el objeto de poder captar la mayor atención del posible usuario por un tiempo aproximado de 12 domingos consecutivos.

El presupuesto establecido para la estrategia contempla:

La utilización de la media plana del periódico está presupuestada en un valor de \$71,46 para ser publicado los días domingos por un periodo de 12 días domingos consecutivos siendo el presupuesto total de \$ 857,5

### **Publicar volantes**

Los volantes son un medio de comunicación más directo para lograr llegar con el cliente por lo que se plantea:

Diseño de los volantes acorde al servicio que se está ofertando.

Elaborar los volantes por lo menos un 50% de la población universitaria planteada en el proyecto.

Distribución de los volantes durante 10 días laborables.

Con el fin de atraer y dar a conocer el servicio que se está ofertando.

El presupuesto establecido para la estrategia contempla:

La elaboración de los volantes tiene un costo de \$ 5,00 el mismo que está incluido el diseño e impresión de 100 unidades, el costo total de la fabricación de 500 volantes es \$ 15,00

### **Cientes fijos**

- Los clientes que frecuenten a la hostería en grupos, por cada cinco personas, se les dará una entrada gratis.

- Servicio de afiliación a la hostería: tendrán un descuento en el ingreso y al hacer uso de los diferentes servicios que presta la misma.

El presupuesto establecido para la estrategia contempla:

### **Clientes frecuentes**

- Se promueve días específicos en la que los clientes tienen la opción de hacer uso de los servicios de la hostería a menor costo. Se promocionara un día por semana. Y se lo llamara” el día loco”.

### **Clientes esporádicos**

- Por cada cinco tickets que una persona tenga de haber ingresado a la hostería, tendrán un descuento del 10% del valor de la entrada.

Es una disciplina científica cuyo objetivo es persuadir al cliente con un mensaje comercial para que tome la decisión de integrarse al servicio que la hostería ofrece.

### **Estrategias de distribución**

La distribución del servicio será de forma directa, puesto que no habrá intermediarios entre el negocio y los clientes finales. Los usuarios deberán dirigirse a nuestras instalaciones para hacer uso de los servicios que oferta la hostería.

La importancia de la estrategia es la ubicación de la hostería, ya que se encuentra en un lugar por el cual transitan muchas personas que son clientes potenciales.

- Instaurar un programa masivo de marketing que aborden diferentes estrategias para captar o atraer la atención a los clientes potenciales.
- Conocer las debilidades y fortalezas de nuestros cercanos competidores.
- Ofertar un producto de buena calidad que garantice el prestigio de la empresa y especialmente la confianza que depositen en la misma los futuros compradores.

## **2.2.7. RIESGOS CRÍTICOS.**

Medidas de prevención de riesgos laborales.

La instalación contará con las medidas de seguridad e higiene, referidas principalmente a:

- Sistema contra incendios.
- Instalación eléctrica.
- Evacuación de la instalación.
- Calefacción y aire acondicionado.

Por su parte el personal recibirá formación necesaria en seguridad e higiene y salud, y la empresa respetará en todo momento las restantes disposiciones en materia de prevención de riesgos.

El costo anual de prevención para una hostería es de \$300.00. Y el costo anual del servicio de vigilancia de la salud es de \$50.00 por empleado.

Las normas de prevención por las que se regirá la misma son:

De los efectos del contrato de trabajo

**Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.-** Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**- RIESGOS DEL TRABAJO,** Gaceta Judicial 12, 1966

**Art. 39.- Divergencias entre las partes.-** En caso de divergencias entre empleador y trabajador sobre la remuneración acordada o clase de trabajo que el segundo debe ejecutar, se determinarán, una y otra, por la remuneración percibida y la obra o servicios prestados durante el último mes.

Si esta regla no bastare para determinar tales particulares, se estará a la costumbre establecida en la localidad para igual clase de trabajo.

**- INDEMNIZACIONES LABORALES, Gaceta Judicial 10, 1942**

Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador.- El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.

**Art. 41.- Responsabilidad solidaria de empleadores.-** Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores interesados en la misma empresa, como condueños, socios o copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador.

Nota: Artículo reformado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

**DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO**

Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador

**Art. 347.- Riesgos del trabajo.-** Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad.

Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

**Art. 348.- Accidente de trabajo.-** Accidente de trabajo es todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.

**Art. 349.- Enfermedades profesionales.-** Enfermedades profesionales son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad.

**Art. 350.- Derecho a indemnización.-** El derecho a la indemnización comprende a toda clase de trabajadores, salvo lo dispuesto en el artículo 353 de este Código.

**Art. 351.- Indemnización a servidores públicos.-** El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás instituciones de derecho público están obligados a indemnizar a sus servidores públicos por los riesgos del trabajo inherentes a las funciones propias del cargo que desempeñan. Tienen el mismo deber cuando el accidente fuere consecuencia directa del cumplimiento de comisiones de servicio, legalmente verificadas y comprobadas.

Se exceptúan de esta disposición los individuos del Ejército y, en general, los que ejerzan funciones militares.

Los empleados y trabajadores del servicio de sanidad y de salud pública, gozarán también del derecho concedido en el artículo anterior.

**Art. 352.- Derechos de los deudos.-** Reconócese el derecho que tienen los deudos de los médicos, especialistas, estudiantes de medicina, enfermeras y empleados en sanidad, salud pública y en general, de los demás departamentos asistenciales del Estado, que fallecieron en el ejercicio de sus cargos, por razones de contagio de enfermedades infectocontagiosas, para reclamar al Estado las indemnizaciones que corresponden por accidentes de trabajo.

Igual reconocimiento se hace respecto de lesiones que sufrieren en las condiciones que establece el inciso anterior.

Existen otros tipos de riesgos ajenos a la empresa que no pueden ser contralados por la misma como son las crisis económicas, cambios de política de los gobiernos, ante los cuales se deben trazar otras estrategias para poder evitarlos, reducir el efecto de los mismos y las pérdidas en el desempeño de la hostería.

## **2.2.8. PROYECCIONES FINANCIERAS.**

**Análisis de la situación económica basada en:**

### **2.2.8.1. Análisis vertical del balance general**

Uno de los métodos para hacer este análisis es el de reducción de los Estados Financieros a por cientos, este tiene como objetivo separar el contenido de los estados financieros en sus elementos con el fin de determinar la relación que existe entre cada una de las partidas con relación a un total; se conoce también con el nombre de método de por cientos comunes o método de por ciento integrales.

Para aplicar este método dividimos cada una de las partes del todo entre el mismo todo, y el resultado se multiplica por 100. En el caso de reducir a por cientos el balance general se toma como un todo el valor de los activos y en el caso del estado de resultado el monto de las ventas netas. (anexo 2)

La fórmula que aplicamos para realizar los cálculos fue:

$$\text{Fórmula del Porcentaje Común} = \frac{\text{cifra parcial}}{\text{cifra base}} * 100$$

Otro método para analizar el Balance General es el de razones simples que posteriormente se explicará mejor.

### **Conclusiones:**

Por cada \$ de inversión en el activo total del negocio:

- a) \$ 0.39 corresponde a inversión de activos circulantes.
- b) \$ 0.019 corresponde a inversión de activos fijos.
- c) \$ 0.60 corresponde a inversión en otros activos.

Las fuentes de la inversión del activo han sido las siguientes:

- a) \$ 0.14 lo han aportado los acreedores en pasivos circulantes.
- b) \$ 0.55 lo han aportado los acreedores en inversiones.
- c) \$ 0.32 lo ha aportado la propia empresa mediante sus operaciones.

Cada peso de activo total del negocio ha sido aportado:

- a) \$ 0.14 por los acreedores.

b) \$ 0.55 por la propia empresa.

### **2.2.8.2. Análisis horizontal del balance general**

Uno de los métodos para hacer este análisis es el método de aumentos y disminuciones, se llama así porque las cifras que se emplean en los cálculos generalmente se muestran en el mismo renglón de un estado, el factor tiempo tiene gran importancia al comparar estados de diferentes fechas.

En este método se comparan cifras homogéneas correspondientes a dos o más fechas, o una misma clase de estados financieros, pertenecientes a diferentes períodos. (anexo 3)

Las mediciones se expresan en términos de importes y por cientos. Las desviaciones en importes se calculan restando a la columna del período Abril 2010 la del período Abril 2009. Los por cientos de aumento o disminución se calcularon dividiendo los importes de aumento o disminución entre los importes de la columna 2009 (período anterior). Las razones se calcularon dividiendo los importes de la columna 2010 entre los importes de la columna 2009.

### **2.2.8.3. Análisis vertical del Estado de Resultado. ( anexo 4)**

#### **Conclusiones:**

1. Por cada peso de ventas netas \$ 1 corresponden a las ventas.
2. Por cada peso de ventas netas \$ 0.58 corresponden al costo de ventas.
3. Por cada peso de ventas netas, la empresa obtiene \$ 0.41 de utilidad bruta.
4. Por cada peso de ventas netas, la empresa debe incurrir en \$ 2.2 por concepto de GASTOS POR SERV. INTERES. BANCARIO
5. Por cada peso de ventas netas, la empresa obtiene \$ 1.7 OTROS INGRESOS FINANCIEROS.
6. Por cada peso de ventas netas, la empresa debe incurrir en \$ 4 por concepto OTROS INGRESOS.
7. Por cada peso de ventas netas, la empresa obtiene \$ 0.41 de UTILIDAD DEL PERÍODO.
8. Por cada peso de ventas netas, la empresa obtiene \$ 0.41 de utilidad antes de impuestos.
9. Por cada peso de ventas netas, \$ 0.41 UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO.

10. Por cada peso de ventas netas, la empresa obtiene \$ 0.41 UTILIDAD O PÉRDIDA NETA DEL PERÍODO.

Como podemos observar este análisis vertical muestra cuestiones tan importantes como son las relaciones de utilidad bruta, gastos por servicios e intereses bancarios, utilidad del período y utilidad o pérdida neta del período, a las ventas netas.

**2.2.8.4. Determinar e interpretar los ratios que caracterizan la situación económica financiera de la empresa comprendiendo el período abril 2009- abril 2010.**

El análisis de estados financieros generalmente empieza con el cálculo de un conjunto de razones financieras cuyo propósito es revelar los puntos fuertes y débiles de una empresa en relación con los de otras compañías que participan dentro de la misma industria, y mostrar si la posición de la empresa ha estado mejorando o si se ha deteriorado a través del tiempo.

<i>Análisis de las Razones Financieras del mes de Abril 2009</i>						
<b><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></b>			<b>RANGO</b>			
					Recursos Propios con lo	
82.361—33.922	<b>48439</b>		Positivo	<b>Satisfactorio</b>	que cuenta la Empresa -	
					para seguir trabajando	
<b><u>SOLVENCIA</u></b>						
					Grado de Independencia	
<u>164.856</u>	<b>4.8</b>		entre 1,25 y 2	<b>Satisfactorio</b>	para operar; relación e/ -	
33.922					recursos propios y ajenos	

<b><u>LIQUIDEZ</u></b>						
					Situación para respaldar	
<u>82361</u>	<b>2.4</b>		entre 1 y 2	<b>Satisfactorio</b>	las obligaciones más urgentes	
33922						
<b><u>PRUEBA DE ÁCIDO</u></b>						
<u>82.361-- 2.767,63</u>					Se puede solventar las obligaciones más urgentes contando con el efectivo, en existencia más los recursos que pueden convertirse en dinero.	
33.922	<b>2.35</b>		entre 0.8 y 2	<b>Satisfactorio</b>		
<b><u>Rotación de Invent.</u></b>						
<u>89348.0</u>					Hay una rápida rotación de las existencias y las mercancías en la empresa. Provocando que no exista un exceso de inventario.	
2.767,63	<b>32.28</b>		Positivo	<b>Favorable</b>		
<b>Análisis de las Razones Financieras del mes de Abril 2010</b>						
<b><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></b>			<b>RANGO</b>			
					Recursos Propios con lo	

75444 - 27214	<b>48230</b>		Positivo	<b>Satisfactorio</b>	que cuenta la Empresa - para seguir trabajando
<b><u>SOLVENCIA</u></b>					
<u>195809</u> 27214	<b>7.2</b>		entre 1,25 y 2	<b>Satisfactorio</b>	Grado de Independencia para operar; relación e/ - recursos propios y ajenos
<b><u>LIQUIDEZ</u></b>					
<u>75444</u> 27214	<b>2.8</b>		entre 1 y 2	<b>Satisfactorio</b>	Situación para respaldar las obligaciones más urgentes
<b><u>PRUEBA DE ÁCIDO</u></b>					
<u>75444 -- 2.874,24</u> 27214	<b>2.7</b>		entre 0.8 y 2	<b>Satisfactorio</b>	Se puede solventar las obligaciones más urgentes contando con el efectivo, en existencia más los recursos que pueden convertirse en dinero.
<b><u>Rotación de Invent.</u></b>					

<u>87461,0</u> 2.874,24	<b>30.42</b>		Positivo	<b>Favorable</b>	Hay una rápida rotación de las existencias y las mercancías en la empresa. Provocando que no exista un exceso de inventario.

FUENTE: Elaborado por las autoras

### Método de Razones Simples

1. **Capital de trabajo** = Activo Circulante – Pasivo Circulante

2. **Coeficiente Normal de liquidez** =  $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$

3. **Solvencia** =  $\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$

4. **Coeficiente Rápido de liquidez** =  $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$   
(Pruueba de ácido)

5. **Rotación de Inventario** =  $\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Promedio de Inventarios}}$

#### 2.2.8.5. Estados Financieros Pro-forma.

La planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo cómo serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados. En el proceso de planeación financiera, los administradores también deben evaluar los planes e identificar aquellos cambios en las operaciones que mejorarían los resultados.

El objetivo de estas proyecciones de los estados financieros es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de operaciones futuras al incluir operaciones que no se han realizado. El estado de resultado pro forma tiene gran importancia, pues es necesario para obtener el cambio proyectado en utilidades retenidas, depreciación, inventarios e impuestos.

En la preparación del balance pro forma se analiza solamente los activos y pasivos a corto plazo o circulantes en una empresa si no está funcionando a su máxima capacidad. Los activos actuales más importantes son: cuentas por cobrar, existencias o inventarios, tesorería y títulos negociables. Los pasivos más significantes son las cuentas por pagar y los préstamos bancarios a corto plazo. Estos activos y pasivos a corto plazo son los componentes del fondo de maniobra o capital neto de trabajo, que no es más que la diferencia entre estos, (activos circulantes menos pasivos circulantes)

Durante el proceso de planeación, se combinan los niveles proyectados de cada una de los diferentes presupuestos operativos, y partiendo de este conjunto de datos los flujos de efectivo de la empresa quedarán incluidos en el *presupuesto de efectivo*. Si un incremento proyectado en las ventas conduce a un faltante estimado de efectivo, la administración podrá hacer ciertos arreglos para obtener los fondos requeridos buscando siempre el mínimo de costos.

Después de todos los elementos de costo han sido pronosticados, se pueden desarrollar el estado de resultados y el balance general proforma o proyectado para la empresa. Dichos estados financieros proforma se comparan posteriormente con los estados financieros reales; tales comparaciones pueden ayudar a la empresa señalar y explicar las razones para las desviaciones, corregir los problemas operativos y ajustar las proyecciones para el resto del período presupuestal para que se reflejen las condiciones operativas reales. A través del proceso de planeación y control financiero, la administración trata de evitar los estrangulamientos de efectivo y de mejorar la rentabilidad de las divisiones individuales para, de tal forma, beneficiar a toda la compañía.

**Balance general proyectado:** Por el Método del Porcentaje de Ventas. Incremento de las ventas en un 4% para este año. Partidas que varían: Activos, Cuentas por Pagar, Pasivos Acumulados.

<b>Partida</b>	<b>2011</b>	<b>Proyección 2012</b>	<b>2013</b>
efectivo total (suma caja + banco)	\$ 10.239.418	\$ 10.648.993	11.074.952
Cuentas por cobrar	11908310	12384641	12880026
Efectos por cobrar	4947879	5145792	5351624
Producción en proceso	6433856	6691209	69588558
Inventario	849581	883563	918906
Mercancía para la venta	475275	494284	514055
Útiles y herramientas	147174	153060	159182
Adeudos del presupuesto del estado	1511404	15178606	15785750
Inversiones con medios propios	2554675	2656861	2763135
<b>Total de activo circulante</b>	<b>\$ 52.670.214</b>	<b>\$ 54.777.009</b>	<b>56.968.089</b>
Activos fijos tangibles	7976081	8295122	8626927
Inversiones en materiales	144706	150493	156513
Equipos por instalar en PI	60378	62792	65304
<b>Total de activo fijos</b>	<b>\$ 8.181.165</b>	<b>\$ 8.508.410</b>	<b>8.848.746</b>
Gastos diferidos a corto plazo	13488	14026	14587
<b>Total de activos diferidos</b>	<b>\$ 13.488</b>	<b>\$ 14.026</b>	<b>14.587</b>

Cuentas por cobrar diversas	87802	91313	94965
<b>total de otros activos</b>	<b>\$ 87.801</b>	<b>\$ 91.313</b>	<b>\$94.965</b>
	\$		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>60.952.669</b>	<b>\$ 63.390.758</b>	<b>65.926.388</b>
Nominas por pagar	\$ 310.424	\$ 310.424	\$310.424
Retenciones por pagar	27698	27698	27698
Cuentas por pagar	14312043	14884523	15479903
Pasivos acumulados	25839846	26873438	27948375
Provisiones	377895	377895	377895
	\$		
<b>Total de pasivo circulante</b>	<b>40.867.906</b>	<b>\$ 42.473.978</b>	<b>44.172.937</b>
Préstamo recibido a largo plazo	725702	725702	725702
<b>Total de pasivo a largo plazo</b>	<b>\$ 725.702</b>	<b>\$ 725.702</b>	<b>\$725.702</b>
<b>Otros pasivos</b>	<b>\$ 209.258</b>	<b>\$ 209.258</b>	<b>\$209.258</b>
	\$		
<b>Total de pasivo</b>	<b>41.802.866</b>	<b>\$ 43.408.938</b>	<b>45.145.295</b>
Inversión estatal	16685719	16685719	16685719
Reservas patrimoniales	1884742	1884742	1884742
utilidades retenidas	302557	954574	992757
Reserva para inversiones	276785	276785	276785

<b>Total de patrimonio</b>	\$ <b>19.149.803</b>	<b>\$ 19.981.820</b>	<b>20.781.092</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL</b>	\$ <b>60.952.669</b>	<b>\$ 63.390.758</b>	<b>65.926.388</b>

FUENTE: Elaborado por las autoras

**Estado de resultado proyectado:** método porcentaje de ventas, incremento de las ventas en un 4%, partidas que varían: Costo de Venta y Gasto de Operaciones.

### Estado de Resultado Proyectado

<i>Partida</i>	<i>2011</i>	<i>Proyección 2012</i>	<i>2013</i>
Ventas de bienes y servicio	\$12.534.784	\$ 13.036.175	\$13.557.622
(-) Costo de venta	894788	9354577	9728760
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 3.539.996</b>	<b>\$ 3.681.598</b>	<b>3.828.862</b>
(-) Gastos en operaciones	1366508	1421167	1478014
<b>(=) Utilidad en operaciones</b>	<b>\$ 2.173.488</b>	<b>\$ 2.440.431</b>	<b>2.538.048</b>
(-) Otros Gasto	43275	43275	43275
<b>(=) Utilidad en actividad fundamental</b>	<b>\$ 2.130.219</b>	<b>\$ 2.397.156</b>	<b>2.493.042</b>
(-) Dividendo	587525	587525	587525

<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>\$1.542.694</b>	<b>\$ 1.809.631</b>	<b>\$1.882.016</b>
--------------------------	--------------------	---------------------	--------------------

FUENTE: Elaborado por las autoras

Después de realizar la proyección de los estados financieros, se encuentra que para un futuro a corto y mediano plazo, las condiciones financieras del negocio suponen un curso de mejoramiento ya sea por el incremento estable de las ventas, por un desarrollo positivo de los canales de efectivo o por el fortalecimiento de sus capacidades de financiamiento propio.

A partir de lo expuesto anteriormente se considera que sería oportuno que la empresa valorara la importancia que se le atribuye a dicha investigación, aunque por lo general se sabe que la planeación se realiza con el objetivo de prever situaciones futuras que expresen mejores resultados, los cuales permiten conocer, ya sea con una menor o mayor precisión, el comportamiento de la empresa en el futuro, así como tomar medidas y realizar acciones que tributen a mejorar los mismos, siempre apoyándose en la capacidad y posibilidad de maniobra para transformar el entorno, nuestros resultados y posibilitar por ende una certera toma de decisiones.

### **2.2.9. Apéndice**

El plan de negocios será factible, siendo el plan un recurso indispensable para el crecimiento económico y social, dentro de la empresa, el propósito de este plan es que la hostería no esté vulnerable a los cambios y nuevas exigencias del mercado, frente a la competencia y a sus clientes potenciales, razón por la cual se vio la necesidad de crear un plan de negocio para la Hostería Sol Caribe.

Dentro de este proceso se encontró varias falencias, en cuanto se refiere a los servicios que ofrece la hostería. El plan proporcionara cambios beneficios para el desarrollo institucional de la misma.

Observado los resultados del estado financiero actual y de los estados financieros proyectados para tres años, obtendremos una buena rentabilidad en el servicio, teniendo un buen crecimiento económico.

## CONCLUSIONES

- Tras el estudio de la revisión bibliográfica estudiada para conocer el estado del arte sobre el tema, se llega a la conclusión que el plan de negocio es un documento ordenado y detallado en donde se ve la posibilidad y factibilidad económica partiendo de una iniciativa comercial con una previa descripción analítica de las perspectivas empresariales, para la creación de una empresa, con la finalidad de facilitar la viabilidad de los logros y objetivos planteados por la empresa.
- El análisis financiero arrojó que sería oportuno que la empresa valorara la importancia que se le atribuye a dicha investigación, aunque por lo general se sabe que la planeación se realiza con el objetivo de prever situaciones futuras que expresen mejores resultados, los cuales permiten conocer, ya sea con una menor o mayor precisión, el comportamiento de la empresa en el futuro, así como tomar medidas y realizar acciones que tributen a mejorar los mismos, siempre apoyándonos en nuestra capacidad y posibilidad de maniobra para transformar nuestro entorno, nuestros resultados y posibilitar por ende una certera toma de decisiones.
- El plan de negocios será factible, siendo el plan un recurso indispensable para el crecimiento económico y social, dentro de la empresa, el propósito de este plan es que la hostería no esté vulnerable a los cambios y nuevas exigencias del mercado, frente a la competencia y a sus clientes potenciales, razón por la cual se vio la necesidad de crear un plan de negocio para la Hostería Sol Caribe.

## RECOMENDACIONES

- Se le recomienda a la hostería implementar este plan de negocios.
- Desarrollar en los estudiantes investigadores una cultura informacional en el uso eficiente de la información de los planes de negocios para la toma de decisiones en el desarrollo económico de un negocio.
- Desarrollar acciones de capacitación para formar un conocimiento sólido en el uso y utilidad de los planes de negocio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anónimo, (2008). El plan de negocio como herramienta administrativa. Consultado el 13 de junio 2010, monografías. Extraído junio 12, 2010 Desde: [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa1/plan\\_negocios/p4.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa1/plan_negocios/p4.htm).
- Buendía, F. (2004). Un plan de negocios bien elaborado y presentado es un excelente medio. Extraído abril 22, 2010 Desde: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/armida\\_r\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/armida_r_a/capitulo2.pdf)
- Candela, M, (2002). Plan de negocio de una consultora de capacitación. Extraído mayo 12, 2010. Desde: [www.ubp.edu.ar/material/.../Lic%20en%20Administracion.doc](http://www.ubp.edu.ar/material/.../Lic%20en%20Administracion.doc)
- Chain, N, (1997). Desarrollo de un plan de negocios para establecer un local para la venta de café especializado. Extraído abril 22, 2010. Desde: [http://zamo-oti-02.zamorano.edu/tesis\\_infolib/2008/T2601.pdf](http://zamo-oti-02.zamorano.edu/tesis_infolib/2008/T2601.pdf)
- Chain, N, (1995). Criterios de Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill. Extraído abril 16, 2010 Desde: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm>.
- Chain, N, et all (1997). Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta edición.
- Díaz de Santo (2003) El Plan de Negocios. Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa. Guías de Gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santo S. A. Madrid-España. Extraído mayo 10, 2010 Desde: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/28/eldepn.htm>)
- Fleitman, J, (2009). Como elaborar un plan de negocios. Extraído marzo 23, 2010 Desde: [http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/como%20elaborar%20un%20plan%20de%20negocios\\_comerciohispanopuntocom.pdf](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/como%20elaborar%20un%20plan%20de%20negocios_comerciohispanopuntocom.pdf))
- Guerrero, M, (2008). Principales consideraciones sobre el plan de negocios, monografías. Extraído junio 3, 2010 Desde:

- <http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/12-elementos-de-un-plan-de-negocio.html>.
- Guerrero, M, (2002). Elementos y desarrollo del plan de negocios. Extraído abril 22, 2010 Desde: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/28/eldepn.htm>)
- Guerrero, M, (2003). Elementos y desarrollo del Plan de Negocios. Extraído marzo 30, 2010 Desde: <http://www.cep.org.bo/filespub/MODULO%202.pdf>
- Longenecker J, et al, (2000). La finalidad de los planes de negocios es facilitar y tratar de hacer viable el logro de los objetivos más importantes de la organización. Extraído mayo 20, 2010 Desde: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/armida\\_r\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/armida_r_a/capitulo2.pdf).
- López, J, (2008). Análisis de la ventaja competitiva. Planes de negocio para la apertura de un bar en Cholula. Extraído abril 12, 2010 Desde: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/navegacion/carrera\\_lad.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/navegacion/carrera_lad.html).
- Marstio, T, (1995-1999). Material de capacitación para el proyecto SUCOF. Apoyo a la capacitación complementaria en Forestería Comunitaria. Extraído marzo 15, 2010 Desde: [http:// www.ftpinter.fi](http://www.ftpinter.fi).
- Padilla, E, (2010). Plan Negocios. Extraído marzo 20, 2010 Desde: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/612/El-plan-de-negocios>.
- Pereira, J, (2006). El plan de negocios. Es creencia generalizada que los planes de negocios son útiles solo a operaciones. Extraído mayo 22, 2010 Desde: [www.gestiopolis.com/canales6/mkt/.../el-plan-de-negocios.htm](http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/.../el-plan-de-negocios.htm).
- Terregno, D, et all, (2002). Como armar un plan de negocios. Grupo editorial producto. Caracas, Venezuela. Extraído junio 10, 2010 Desde: <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>.
- Valcárcel, A, et all. Plan de Negocios para Centros de Servicios Empresariales. Extraído mayo 14, 2010 Desde: [http://www.swisscontact.org.pe/docu\\_linea/plan\\_de\\_neg\\_para\\_cse3.pdf](http://www.swisscontact.org.pe/docu_linea/plan_de_neg_para_cse3.pdf).

Weinberger, K, (2009). ¿Cómo diseñar un plan de negocios competitivo? Extraído febrero 22, 2010 Desde:[www.articuloz.com/...negocios.../negociacion-comercial-plan-denegocio-en-entidades-latinoamericanas-667967.html](http://www.articuloz.com/...negocios.../negociacion-comercial-plan-denegocio-en-entidades-latinoamericanas-667967.html).

## BIBLIOGRAFÍA

Catal, R, (1982). Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo “Rubén Martínez Villena”. 210 p.

Díaz de Santo, (2003). El Plan de Negocios. Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa. Guías de Gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santo S. A. Madrid-España.

Fontanez, D, (2005). Preparación de su Plan de Negocios. Monografía en formato digital. Extraído junio12, 2010 Desde:<http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/108.htm>

Gallegos, J, (2002). Gestión de Hoteles, una nueva visión. Editorial Mc Graw Hill. España.

González, B, et all, (2009). Consideraciones sobre el diseño y aplicación de un procedimiento para elaborar el plan de negocios del área de alojamiento en pequeños hoteles de tránsito en cuba. Extraído junio 10, 2010. Desde: <http://www.eumed.net/rev/turedes/04/gvmm.htm>.

Guerreros, M, (2002). Elementos y desarrollo del Plan de negocios. Monografía en formato digital. Extraído marzo 22, 2010 Desde: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/28/eldepn.htm>

Infante N, et all, (2007). Principales consideraciones sobre el plan de Negocios. Monografía digital. Extraído febrero 22, 2010 Desde: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>

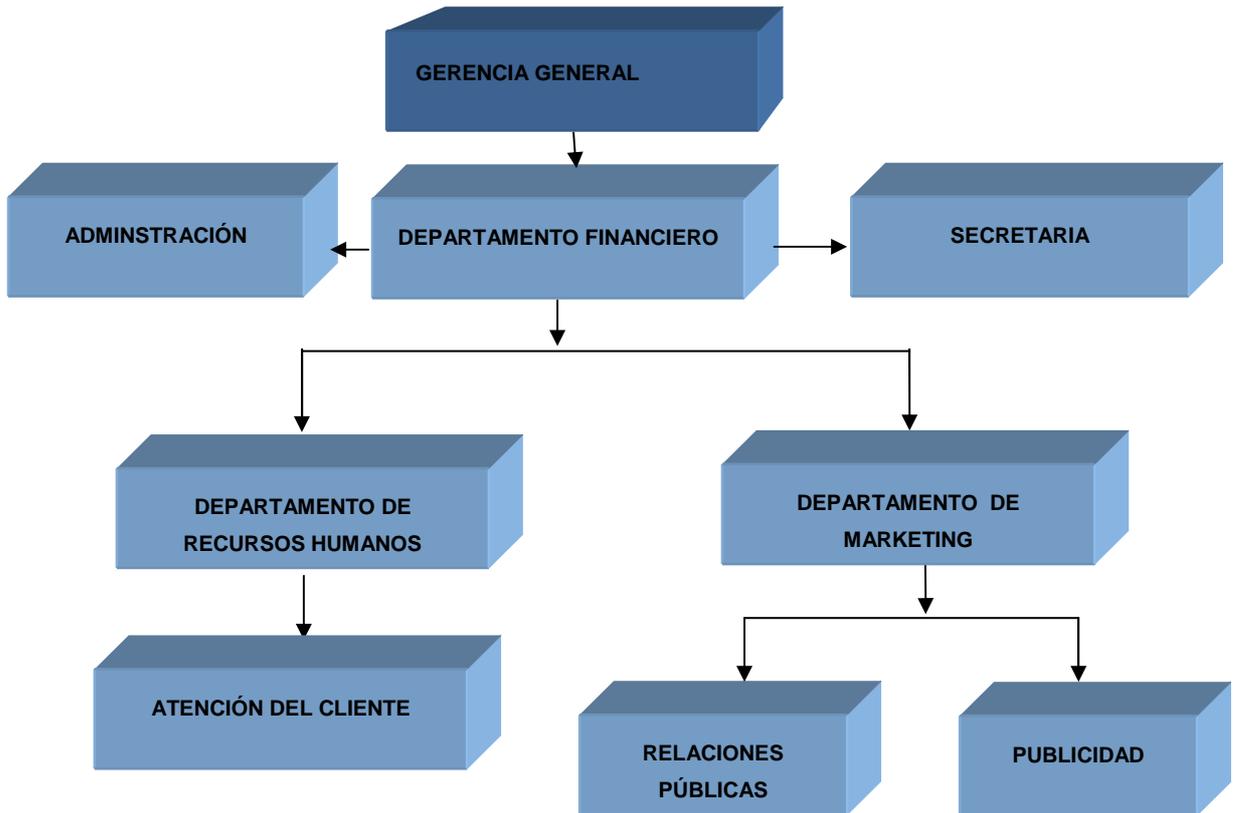
Latín, W, (2000). Desarrollo de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1. México: Editorial TRILLAS. Págs. 13 – 64.

- Martínez, C, (2002). Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.
- Martínez, C, (2003). El enfoque en sistema: su aplicación en el análisis de la micro, pequeña y mediana empresa (mpymes) turísticas. Ocotlán: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para el diplomado en administración hotelera. 24p
- Martínez, C, (2007). Cómo elaborar un plan de negocios. Santa clara, Villa Clara, Cuba. Informe final de Investigación.
- Montaño, F, (2004). Auditoria administrativa, Revista Adminístrate Hoy (México) Año: X. Nro. 120. Abril Págs. 55 – 59 Disponible como revista electrónica en: <http://www.administratehoy.com.mx>.
- Pereira, J, (2006). Estructura del plan de Negocio. Monografía en formato digital. Extraído abril12, 2010 Desde:[www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/el-plan-de-negocios.htm](http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/el-plan-de-negocios.htm)

## ANEXOS

### Anexo 1: Estructura del negocio

Fig. 2.1. Organigrama.



FUENTE: Elaborado por las autoras

## Anexo 2: Análisis vertical del balance general

### Método de reducción de los Estados Financieros a Por cientos

#### Balance General 2010

<b>PARTIDAS</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>POR CIENTOS</b>
Activo Circulante	\$ 75.446	38.53 %
		1.89
Activos Fijos	3.716	59.57
		13.89
Otros Activos	116.649	54.51
		31.58
<b>Total de Activos</b>	<b>\$195.811</b>	100
		13.89
Pasivo Circulante	27.214	24.63
		99.99
<b>Total de Pasivo</b>	<b>\$ 27.214</b>	38.53
		1.89
Inversión	106.756	59.57
		13.89
Utilidad del periodo	61.840	54.51
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>\$168.596</b>	31.58

		100
<b>Total de Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$195.810</b>	13.89

FUENTE: Elaborado por las autoras

Descripción	
<b>Activos</b>	
<b>Activo Circulante</b>	75.446,00
EFFECTIVO EN CAJA	3.530,00
EFFECTIVO EN BANCO	27.880,00
EFFECTIVO EN BANCO	183,00
CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	34.045,00
PAGOS ANTICIP A SUMINISTRADORES	1.166,00
ADEUDOS DEL PRESUP	1.417,00
ÚTILES Y HERRRAMIENTAS DE ALMACÉN	43,00
ÚTILES Y HERRRAMIENTAS EN USO	4.350,00
MERCANCÍAS PARA LA VENTA	192,00
MATERIAS PRIMAS	1.564,00
OTROS INVENTARIOS	1.076,00

<b>Activo Fijo</b>	3.716,00
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	3.716,00

ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	0,00
<b>Otros Activos</b>	116.649,00
CTAS X COBRAR DIVERSAS DE OPERACIONES CORRIENTES	144,00
CUENTAS POR COBAR EN LITIGIO	7.789,00
OPER ENTRE DEPEND	108.716,00
<b>Total del Activo</b>	<b>195.811,00</b>
<b>Pasivos Circulantes</b>	<b>27,214</b>
NOMINAS POR PAGAR	12.048,00
RETENCIONES POR PAGAR	1.568,00
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	600,00
COBROS ANTICIPADOS A CLIENTES	2,05
OBLIGACIONES CON EL PRESUP DEL ESTADO	5.742,00
PROVICIONES PARA VACACIONES	7.254,00
<b>Patrimonio</b>	<b>168,596</b>
INVERSION	<b>106.756,00</b>
SALDO INICIAL	24.812,54
NORMA FINANCIERA	
ALTA DE A.F.T	
BAJA DE A.F.T	
DEPRECIACION DE A.F.T	<b>-696,63</b>

SALDO DE OPERACIONES ENTRE DEPENDENCIAS		82.640,14
UTILIDAD DEL PERÍODO (619)		61.840,00
<b>Total del Pasivo y Patrimonio</b>		195810
<b>Capital de trabajo</b>		48.232,00

FUENTE: Elaborado por las autoras

**Fórmula del porcentaje Común = Cifra Parcial x 100**

**Cifra Base**

<b>Cálculo de los Porcentajes</b>	
Activo Circulante =	$75.446 / 195.811 * 100 = 38.53 \%$
Activos Fijos	$=3.716 / 195.811 * 100 = 1.89 \%$
Otros Activos =	$116.649 / 195.811 * 100 = 59.57 \%$
Pasivo Circulante =	$27.214 / 195.811 * 100 = 13.89 \%$
Inversión Estatal =	$106.756 / 195.811 * 100 = 54.51 \%$
Utilidad del período =	$61.840 / 195.811 * 100 = 31.58 \%$
Total de Activos =	$195.811 / 195.811 * 100 = 100 \%$
Total de Pasivo =	$27.214 / 195.811 * 100 = 13.89 \%$

Total de Capital	=	48.232 / 195.811 * 100 = 24.63%
Total del Pasivo y Patrimonio	=	195810/ 195.811* 100 = 99.99 %

**FUENTE:** Elaborado por las autoras

### Anexo 3: Análisis horizontal del balance general

#### Método de aumentos y disminuciones de los Estados Financieros

#### Estado comparativo condensado de Pérdidas y Ganancias por los períodos Abril del 2010 y Abril del 2009

Partidas	Importes		Desviaciones		Razones de 2008 a 2007
	Abril 2010	Abril 2009	Abs	%	
Activo Circulante	\$ 75.446	\$ 82.361	(6.915)	(8.39)	91.60
Activos Fijos	3.716	6.747	(3.031)	(44.92)	55.07
Otros Activos	116.649	75.748	40.90	54.00	153.99
<b>Total de Activos</b>	<b>\$195.811</b>	<b>\$164.856</b>	<b>\$30.955</b>	<b>18.78</b>	<b>118.77</b>
Pasivo Circulante	27.214	33.922	(6.708)	19.78	80.22
Otros pasivos	-----	10.945	(10.945)	(100)	0.00
<b>Total de Pasivo</b>	<b>\$27.214</b>	<b>\$44.867</b>	<b>(17.653)</b>	<b>(39.34)</b>	60.65
Inversión	106.756	74.990,68	31.766	42.35	142.35
Utilidad del periodo	61.840	44.997	16.843	37.43	137.43
Total de Patrimonio	<b>\$168.596</b>	<b>\$119.988</b>	<b>\$48.608</b>	<b>40.51</b>	<b>140.51</b>
<b>Total de Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$195.810</b>	<b>\$164.855</b>	<b>\$30.955</b>	<b>18.77</b>	<b>118.77</b>

FUENTE: Elaborado por las autoras

#### Nota:

Las disminuciones están entre paréntesis.

## Anexo 4: Análisis vertical del Estado de Resultado

### Método de reducción de los Estados Financieros a Por cientos

#### Estado de Resultado 2010

2010

Partidas	Importe	Por cientos
<b>VENTAS DE SERVICIOS</b>	<b>\$149.323,0</b>	<b>100 %</b>
VENTAS DE SERVICIOS	55732,57	37.3%
VENTAS DE SOFTWARE	53043,1	35.5%
OTRAS VENTAS	40547,5	27.2%
<b>VENTAS NETAS SERVICIOS</b>	<b>149.323</b>	<b>100</b>
(-)COSTO DE VENTA SERVICIOS	87.461	58.57
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA BRUTA EN VENTAS</b>	<b>61.862,0</b>	<b>41.42</b>
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA NETA EN VENTAS</b>	<b>61.862,0</b>	<b>41.42</b>
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA ACTIV. FMENTAL</b>	<b>61.862,0</b>	<b>41.42</b>
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA EN OPERACIONES</b>	<b>61.862,0</b>	<b>41.42</b>
<b>GASTOS POR SERV. INTERES. BANCARIO</b>	<b>339</b>	<b>0.22</b>
<b>OTROS INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>257</b>	<b>0.17</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>600.04</b>	
<b>UTILIDAD DEL PERÍODO</b>	<b>61840</b>	<b>41.41</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>61.840</b>	<b>41.41</b>
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	<b>61.840</b>	<b>41.41</b>
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA NETA DEL PERÍODO</b>	<b>61.840</b>	<b>41.41</b>

FUENTE: Elaborado por las autoras

Fórmula del porcentaje Común =  $\frac{\text{Cifra Parcial}}{\text{Cifra Base}} \times 100$

Cifra Base

**Método de aumentos y disminuciones de los Estados Financieros**

**Estado comparativo condensado de Pérdidas y Ganancias por los períodos Abril del 2010 y Abril del 2009**

Partidas	Importes		Desviaciones		Razones de 2010 a 2009
	Abril 2010	Abril 2009	Abs	%	
<b>VENTAS SERVICIOS</b>	<b>\$149.323</b>	<b>\$135.739</b>	13.584	10.01	110.00
<b>VENTAS NETAS SERVICIOS</b>	<b>149.323</b>	<b>135.739</b>	13.584	10.01	110.00
<b>Costo de Venta COSTO DE SERVICIOS</b>	<b>87.461</b>	<b>89.348</b>	(1.887)	(2.11)	97.88
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA BRUTA EN VENTAS</b>	<b>61.862.</b>	<b>46.391</b>	15.471	33.35	133.35
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA NETA EN VENTAS</b>	<b>61.862</b>	<b>46.391</b>	15.471	33.35	133.35
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA ACTIV. FMENTAL</b>	<b>61.862</b>	<b>46.391</b>	15.471	33.35	133.35
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA EN OPERACIONES</b>	<b>61.862</b>	<b>46.391</b>	15.471	33.35	133.35
<b>GASTOS POR SERV. INTERES. BANCARIO</b>	<b>339</b>	<b>251</b>	88	35.06	135.06
<b>OTROS INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>257</b>	<b>1.456</b>	(1.199)	82.35	17.65

<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>60</b>	<b>313</b>	<b>(253)</b>	<b>80.83</b>	<b>19.17</b>
<b>UTILIDAD DEL PERÍODO</b>	<b>61.840</b>	<b>44.997</b>	<b>16.843</b>	<b>37.43</b>	<b>137.43</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>61.840</b>	<b>44.997</b>	<b>16.843</b>	<b>37.43</b>	<b>137.43</b>
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	<b>61.840</b>	<b>44.997</b>	<b>16.846</b>	<b>37.43</b>	<b>137.43</b>
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA NETA DEL PERÍODO</b>	<b>61.840</b>	<b>44.997</b>	<b>16.846</b>	<b>37.43</b>	<b>137.43</b>

FUENTE: Elaborado por las autoras

## OPINIÓN DEL TUTOR.

Pinar del Río, septiembre 2010

**Título:** Propuesta de diseño preliminar del plan de negocios en la Hostería Sol Caribe para alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado.

**Autoras:** Johana Alexandra Chicaiza Vaca

Norma Cecilia Córdor Lasluisa

El presente trabajo de diploma persigue realizar el diseño preliminar del plan de negocios para la Hostería Sol Caribe con el propósito de alcanzar mayores niveles de competitividad a nivel de país y de esta manera encausar el trabajo de la misma hacia la búsqueda de la mejor alternativa para mejorar su actividad económica, logrando así mayores rendimientos y ganancias en ella.

Existe correspondencia entre el objetivo planteado, los resultados obtenidos y las conclusiones arribadas.

Las estudiantes demostraron independencia en las tareas de la investigación, destacándose su creatividad y habilidades en la aplicación de conocimientos adquiridos durante su carrera. Se hace necesario destacar el esfuerzo realizado por ellas, lo que resalta una vez más su capacidad de análisis, así como la constancia, perseverancia, meticulosidad, profesionalidad, dedicación y pensamiento independiente de las mismas, los que la condujeron en todo momento a lograr sus metas con éxito. Reafirmando que en el difícil arte de escalar la montaña es la voluntad quien determina ganar la cumbre.

Como tutora fue un placer orientar a unas estudiantes tan bien preparadas, por lo que le solicito a este tribunal la máxima calificación por el excelente desempeño de las mismas.

---

MSc. Yimian de Lyz Contreras Díaz