

## **1. INTRODUCCIÓN.-**

El presente proyecto de investigación tiene como objeto de estudio el Hostal Segovia, que a través de la información que brindaron los propietarios, Ermeregildo Segovia, Nélide Fernández y su hija Lorian Segovia, se pudo conocer y concretar la problemática que les impide a ellos no sentirse plenamente satisfechos a pesar del éxito que han logrado con su empresa, puesto que el factor descubierto en el planteamiento del problema no les permite tener una idea clara de hacia dónde se dirige su negocio.

Este proyecto de investigación está dirigido a proponer un plan estratégico para la organización y poder coadyuvar a una mejor toma de decisiones en la empresa en cuanto al desarrollo de sus actividades.

Mediante el diseño de un plan estratégico, el Hostal Segovia podrá desempeñar sus funciones de una manera más ordenada, facilitando a la mejor toma de decisiones y permitiendo así mas compromiso por parte de sus trabajadores como de colmar aún más las expectativas de sus huéspedes y resaltando su rendimiento empresarial.

Esta investigación indagará a profundidad sobre la administración, planeación estratégica, misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, toma de decisiones, departamentalización, etc. y otras herramientas de gestión necesarias. Así como también la realización del diagnóstico interno de la empresa para poder determinar las fortalezas y debilidades, como así también la realización del diagnóstico externo para poder determinar las amenazas y oportunidades que se puedan presentar en el entorno. Y todo en cuanto contribuya a la información necesaria para una base de planificación estratégica para el Hostal Segovia de la ciudad de Tarija.

## **2. JUSTIFICACIÓN.-**

El proyecto de investigación nos permitirá conocer mediante un estudio de la situación en la que se encuentra el Hostal Segovia, el escenario actual de cómo está organizada la empresa en cuanto a las funciones y tareas que desempeñan, con el propósito de

posibilitar que los propietarios cuenten con el diseño de un plan estratégico para que a su vez ellos puedan sentirse más satisfechos y tener una idea definida de hacia dónde se dirigirá su negocio a un largo plazo y a la mejor toma de decisiones.

Esta investigación también coadyuvará a los mismos a aprovechar mejor las oportunidades que le brinda el mercado y a enfocarse hacia el futuro, puesto que la creación de un plan estratégico les proporcionará a los propietarios introducirse mejor en el mercado.

Este trabajo de investigación se considera en un aporte más, puesto que se utilizará teorías existentes que sirvan como referencia para el diseño de un plan estratégico, de autores tales como: Idalberto Chiavenato, Samuel Certo, Paul Peter y David Fred en el campo de la administración y planeación estratégica, así como también del autor Donald W. Cowel, Lundberg Donald y Francisco De la Torre en cuanto al ámbito hotelero y en base a otros proyectos ya hechos anteriormente como ser la del autor Iván Almazán Ríos y Manuel Orellano P. que contribuyen a enriquecer aun más el diseño de un plan estratégico para el Hostal Segovia de la ciudad de Tarija.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.-**

El hostal Segovia, inició sus actividades el año 2002, mediante iniciativa de los esposos Ermeregildo Segovia y Nélide Fernández Romero, el Hostal se encuentra legalmente inscrito a la Cámara Hotelera de Tarija, a nombre de la Señora Nélide Fernández Romero, el mismo que está ubicado en la zona de la terminal de la ciudad de Tarija, calle Ángel Calabi S/N.

Está administrado por la hija de los propietarios, Srta. Lorian Segovia, que solo en base a los años de experiencia en negocios que tienen sus padres pusieron en funcionamiento este emprendimiento, el cual cuenta con una estructura amplia de 60 habitaciones, de las cuales 45 son con baño privado y 15 con baño compartido.

Según informes del propietario, los clientes que más hacen uso de los servicios que brinda el Hostal Segovia son comerciantes y personas de clase alta, además mencionó que no tiene problemas en cuanto a la competencia, ya que la demanda del hostel en relación a sus competidores siempre cubre el total de sus habitaciones, puesto que la mayoría de las personas prefieren este lugar por la higiene, la zona estratégica en la que está ubicado y los precios accesibles que presenta la empresa.

En base a lo ya mencionado los propietarios de este hostel, con el éxito que ya lograron, están haciendo la apertura de una nueva instalación a media cuadra del Hostal Segovia, es una infraestructura mucho más amplia, de tres pisos, que consta con 100 habitaciones con baño privado, cuenta con jacuzzi, sauna, ascensor, sector de planchado y área de descanso en la terraza.

Lo que el propietario precisa es determinar con qué instrumentos contar para perdurar en el futuro que le permitan poder crecer más y conocer cómo aprovechar mejor las oportunidades que le brinda el mercado, como ser la afluencia de pasajeros en una zona estratégica como lo es la terminal de buses, recalcando que el Hostal Segovia se encuentra ubicado al frente de la misma y destacarse mejor ante la competencia existente en la zona.

De acuerdo a los argumentos hechos por el propietario nos llevan a la conclusión que el hostel Segovia necesariamente debe contar con el diseño de un plan estratégico y otras herramientas de gestión que le permita aprovechar las oportunidades del mercado tarijeño, como así también la de estructurar y organizar mejor las tareas, actividades, funciones del directorio y de las personas que trabajan dentro de la organización, para la correcta toma de decisiones, tener una visión a largo plazo y poder permanecer en el futuro.

De no contar con esto, ellos no se sentirán plenamente satisfechos y no podrán tener una idea clara de hacia dónde va su negocio en el futuro.

Estos aspectos, nos llevan a formular el problema de investigación de la siguiente manera:

¿Qué factores le permitirán al Hostal Segovia encarar mejor las oportunidades que le brinda el mercado y le sirva de guía para el accionar de sus funciones?

#### **4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.-**

El diseño de un plan estratégico y otras herramientas de gestión, son factores que le servirán de guía para el accionar de sus funciones al Hostal Segovia enfrentando de mejor manera las oportunidades que le brinda el mercado.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Planeación Estratégica y otras herramientas de Gestión.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Guía para el accionar de sus funciones.

#### **5. OBJETIVOS.-**

##### **5.1. OBJETIVO GENERAL.-**

Diseñar un plan estratégico junto a otras herramientas de gestión necesarias que le permita al Hostal Segovia enfrentar las oportunidades del mercado para que cuenten con una visión a futuro.

##### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-**

- Diagnosticar la situación actual del Hostal Segovia.
- Identificar cuáles son los factores que influyen en los visitantes al momento de elegir un establecimiento de hospedaje a través de las encuestas.
- Proponer un modelo de planeación estratégica para el Hostal Segovia.

## **6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.-**

En este proyecto de investigación se consideró en primer lugar:

- El estudio exploratorio que de acuerdo a la información que nos proporcionó el Hostal Segovia nos permitió lograr el planteamiento del problema.
- El Marco Teórico se desarrolló mediante las fuentes secundarias con la recolección de información, en base a libros, tesis de años anteriores con relación al estudio de hoteles y otros referidos al tema. Se utilizó el método deductivo para tener la conceptualización necesaria en la elaboración de la investigación.
- Para realizar el diagnóstico del Hostal Segovia, se utilizó el método descriptivo, mediante las técnicas de entrevista personal al propietario y de la misma manera tomando una muestra de los visitantes que hacen uso de los servicios de hospedaje en la ciudad de Tarija, mediante la técnica del cuestionario.

## **7. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.-**

### **7.1. ALCANCE TEMPORAL.-**

El estudio abarcará desde el inicio del Hostal Segovia, año 2002 hasta el primer semestre del 2011.

### **7.2. ALCANCE ESPACIAL.-**

La investigación se realizará en el Hostal Segovia de la ciudad de Tarija, ubicada en la zona de la Terminal, calle Ángel Calabi S/N y la ciudad de Tarija.

## 1.1.LA ADMINISTRACIÓN

La administración logra que las personas cumplan las tareas para llevar las organizaciones al éxito.

Según Idalberto Chiavenato: <sup>1</sup>

“La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, naturales, financieros, informáticos y tecnológicos, para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño).”

A su vez, líneas más abajo señala lo siguiente:

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”

Para Koontz, Weihrich, Cannice el concepto de Administración es:

“Proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupo, cumplan metas específicas de manera eficiente”.<sup>2</sup>

Como se puede evidenciar la administración es considerada como un proceso mediante el cual las organizaciones tratan de lograr objetivos con el mayor grado de eficiencia y para complementar se describirá muy brevemente como sigue a continuación, tomando en cuenta específicamente la planeación.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter, explica más abajo lo que se entiende por proceso administrativo:

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración en los nuevos tiempos”, pág. 7, 8

<sup>2</sup> Koontz, Weihrich y Cannice “Administración una perspectiva global y empresarial”, pág. 4

“Proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas”.<sup>3</sup>

Se puede decir que proceso administrativo es una serie de pasos, que guían a la conducción de las actividades de una organización, para el cumplimiento de sus fines.

## **1.2. LA PLANEACIÓN**

De acuerdo a la definición de Joaquín Rodríguez Valencia:

“La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlas de manera adecuada”<sup>4</sup>

Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a alternativas para el futuro. Se divide en tres tipos planeación: planeación estratégica, táctica y operacional.

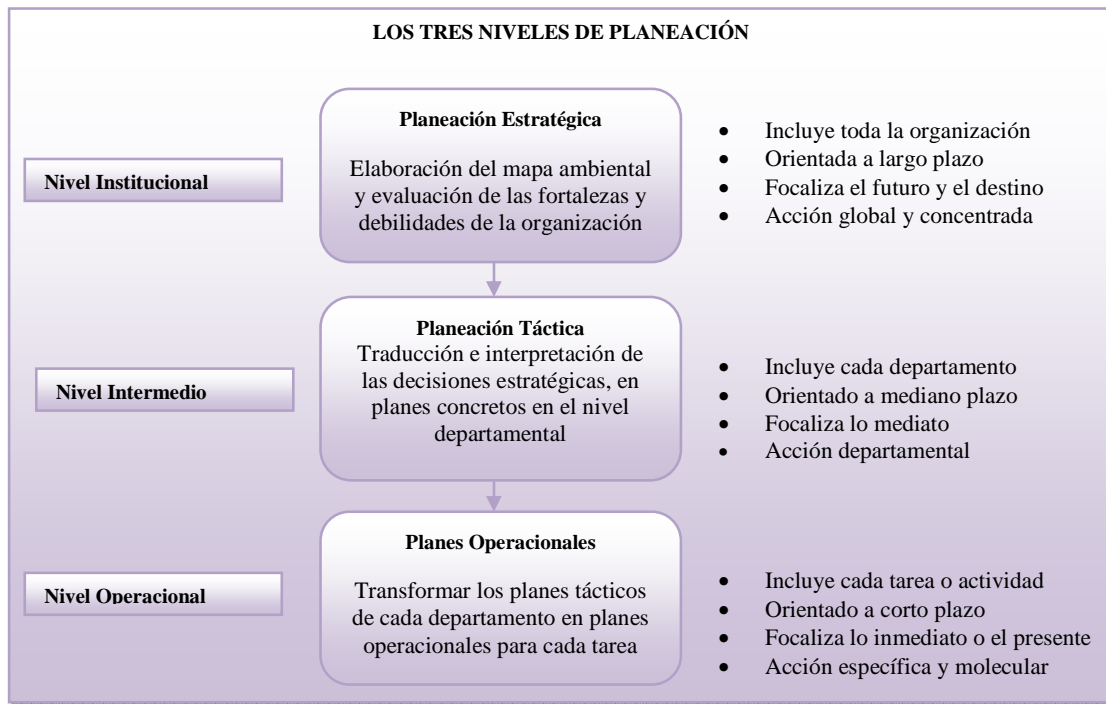
En la figura N° 1 se puede observar los niveles de planeación:

---

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter. *Administración “Fundamentos de la planeación”*, pág.182

<sup>4</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. *“Como Aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”*, pág. 92

**FIGURA N° 1**



*FUENTE: Autor Idalberto Chiavenato "Administración de los Nuevos Tiempos"*

Se puede observar en el cuadro anterior, la explicación y características de cada uno de los tipos de planeación, pero se estudiará especialmente la planeación estratégica, puesto que es el más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones.

### **1.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es muy importante para la organización.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter, definen a la planeación estratégica como:

“Un proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como porque existe la organización, qué hace y cómo lo hace”.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter. *Administración "Fundamentos de la planeación"*, pág.228



Para Joaquín Rodríguez Valencia la planeación estratégica:

“Es el plan de planes que incluye toda organización, se concentra a largo plazo y define el futuro y el destino de la organización”<sup>6</sup>

Lo que se puede decir al respecto, a partir de estos dos conceptos de planeación estratégica, es que la misma nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

#### **1.4. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Los componentes de la planificación estratégica comprende: la visión, misión, políticas, objetivos y estrategias, que a continuación pasamos a describirlos.

##### **1.4.1. Misión**

Para definir la misión recurrimos a Ildefonso Grande Esteban:

“Por misión de una empresa se entiende el conjunto de creencias sobre lo que debe ser su actividad, en lo que respecta a quien será su mercado y que bienes o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores y en que se diferenciara de los competidores”<sup>7</sup>

Se puede decir entonces que la misión de una organización es la razón de su existencia, es la finalidad o motivo de creación de la organización, y a la que debe servir. La definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos?

---

<sup>6</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. “Como Aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”, pág. 94

<sup>7</sup> Ildefonso Grande Esteban, “Marketing de los servicios” Pág. 104

En el fondo, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia afuera de la empresa, es decir hacia la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente.

Según Arthur Thompson:

“La misión viene determinada por la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de: quiénes somos, qué hacemos y hacia donde nos dirigimos”.<sup>8</sup>

En conclusión, es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de la organización, pues si el administrador no sabe por qué existe esta, ni hacia donde quiere ir, jamás sabrá decir cuál es el mejor camino que se debe seguir.

#### **1.4.2. Visión**

Toda organización debe tener una visión adecuada de sí misma, de los recursos que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzara los objetivos organizacionales, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que lo impulsan y de las condiciones en que opera.

Desde el punto de vista de Gerry Jonson y Kevin Shaoles, definen a la visión como:

“El estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual la dirección puede intentar centrar la atención y energía de los miembros de la organización”.<sup>9</sup>

De acuerdo a Ildefonso Grande Esteban:

---

<sup>8</sup> Arthur Thompson, A.J. Strikand; *“Dirección y administración estratégica”*, pág.78

<sup>9</sup> Gerry Jonson y Kevin Shaoles, *“Estrategia Corporativa una Introducción”*, pág.13

“Visión es la imagen que la organización tiene respecto de si misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y el espacio”.<sup>10</sup>

La falta de una visión de negocios es profundamente perjudicial, pues desorienta a la organización y a sus miembros frente a sus prioridades, en un ambiente muy cambiante y bastante competitivo.

### **1.4.3. Objetivos**

Según Idalberto Chiavenato:

“Los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en determinado periodo”.<sup>11</sup>

Los objetivos según Arthur Thompson son:

“Un compromiso directivo para lograr metas de resultados específicos en cierto tiempo”. Esto hace referencia a objetivos específicos a corto plazo, los cuales deben estar relacionados y orientados al logro de los objetivos generales de la organización”.<sup>12</sup>

Para Samuel Certo y Paul Peter un objetivo es:

“El blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización”.<sup>13</sup>

En conclusión se puede agregar que la misión define cual es el negocio de la organización, la visión proporciona la imagen de lo quiere ser la organización y los objetivos establecen resultados concretos que se quieren alcanzar en un plazo específico.

---

<sup>10</sup> Ildelfonso Grande Esteban, “Marketing de los servicios” Pág. 113

<sup>11</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración en los nuevos tiempos”, año 2002, pág. 257

<sup>12</sup> Arthur Thompson, A.J. Strikand;” Dirección y administración estratégica”, pág. 29

<sup>13</sup> Samuel Certo, Peter Paul, Dirección Estratégica “Introducción a la Administración Estratégica”, pág. 66

#### 1.4.4. Tipos de objetivos

Existen tres niveles de objetivos organizacionales: estratégicos, tácticos y operacionales.<sup>14</sup>

- **Objetivos estratégicos.-** Se orientan hacia toda la organización y se extienden a largo plazo, es decir, entre dos a cinco años, o más.
- **Objetivos tácticos.-** Se establecen hacia cada unidad específica de la organización y se enfocan a mediano plazo de un año, aunque en algunos casos pueden llegar a dos años.
- **Objetivos operacionales.-** Se refieren a cada tarea u operación y están relacionados con el corto plazo, casi siempre son inmediatistas.

Los tres niveles se relacionan con los objetivos de la organización: algunos con la organización en su totalidad, otros con cada división o unidad de la organización y otros con cada tarea u operación ejecutada en la organización.

#### 1.4.5. Importancia del establecimiento de los objetivos.

Es importante establecer objetivos, porque estos permiten convertir a la misión en resultados de conductas planeadas, representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo determinado y a la vez son patrones que indican la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización hacia el cumplimiento de su misión.

Samuel Certo y Paul Peter dicen que para adquirir mayor importancia, los objetivos deben contar con determinadas características, ellos deben ser:<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Idalberto Chiavenato, "Administración en los nuevos tiempos", año 2002, pág. 266,

<sup>15</sup> Samuel Certo, Peter Paul, Dirección Estratégica "Introducción a la Administración Estratégica", pág. 68

- **Mensurables:** Capaces de definir cuando son conseguidos o no.
- **Realistas:** Que se puedan conseguir en el periodo establecido y con los recursos disponibles.
- **Retadores:** Que requieran esfuerzo de las personas.
- **Definidos en el tiempo:** Que requieren un periodo para conseguirlos.
- **Pertinentes:** Que cubran las principales áreas de resultado de la organización.
- **Motivadores:** Que estén ligados a recompensas personales por conseguirlos.

#### 1.4.6. Políticas.

David Fred R. define a las políticas como:

“Guías para la toma de decisiones y abordan decisiones repetitivas o recurrentes, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos”<sup>16</sup>

Según Harold Koontz las políticas son:

“Declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento en la toma de decisión”.<sup>17</sup>

Las políticas son medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos específicos.

#### 1.4.7. Estrategias

---

<sup>16</sup> David Fred R. “Conceptos de Administración Estratégica” novena edición, pág. 13

<sup>17</sup> Harold Koontz, Heinz Werbrich “Naturaleza y propósito de la planeación”, quinta edición, pág. 51

Siguiendo a James Bryan Quinn, estrategia se define como:

“La pauta o plan que integran los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”.<sup>18</sup>

Arthur Thompson define a la estrategia de la siguiente manera:

“Un conjunto de movimientos y enfoques combinados que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos, y luchar por la misión de la organización”.<sup>19</sup>

La estrategia ayuda a la empresa a asignar sus recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores.

#### **1.4.8. Tipos de Estrategias**

David Fred define alternativas de estrategia que una empresa podría seguir, clasificándolas en las siguientes:<sup>20</sup>

##### **Estrategias de integración:**

- **Integración hacia adelante.-** Son estrategias que nos permiten aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas, generalmente implican alianzas con estos dos agentes de mercado.
- **Integración hacia atrás.-** Son estrategias que nos permiten aumentar el control sobre los proveedores de una empresa a través del establecimiento de alianzas o adquirir el dominio de los mismos.

---

<sup>18</sup> Samuel Certo, Peter Paul, “Introducción a la Administración Estratégica”, Pág. 6

<sup>19</sup> Arthur Thompson, A.J. Strikand;” Dirección y administración estratégica”, pág. 7

<sup>20</sup> David Fred R. “Conceptos de Administración Estratégica”, pág. 161,162

- **Integración horizontal.-** Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar la economía de escala y mejor la transferencia de recursos de la competencia.

**Estrategias intensivas:** Requieren de esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Estas se clasifican en estrategias de:

- **Penetración de mercado.-** Pretende aumentar la participación en el mercado actual con los productos o servicios actuales, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

Esta estrategia muchas veces se utiliza sola o también en combinación con otras.

Esta implica aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

- **Desarrollo de mercado.-** Se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.
- **Desarrollo del producto.-** Se pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios, por lo general requiere un gasto cuantioso para la investigación y el desarrollo.

**Estrategias de diversificación:** Se tienen las siguientes:

- **Diversificación concéntrica.-** Es la adición de productos o servicios nuevos, los cuales están relacionados entre sí.
- **Diversificación horizontal.-** Es la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados, esta estrategia implica conocer bien a sus clientes.

- **Diversificación en conglomerados.-** Es la suma de productos o servicios nuevos no relacionados.

#### **Estrategias defensivas:**

- **Riesgo compartido (Joint Venture).-** Es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más compañías constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad
- **El encogimiento.-** Se da cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades; puede significar la venta de terreno, edificios, con el objeto de reunir dinero que necesite.

Se puede decir que las estrategias deben estar planificadas a largo plazo, es decir con visión de futuro con la que la empresa crezca y desarrolle.

#### **1.4.9. Niveles de estrategias**

Se diseñan estrategias a distintos niveles, como: a nivel corporativo, de negocio y funcional.

- **Estrategia a nivel corporativa.-** Esta relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
- **Estrategia de unidad de negocios.-** Se refiere a como competir con éxito en determinado mercado; por tanto se trata de saber cómo aventajar a los competidores, que nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, que productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que estos satisfacen las necesidades de los consumidores, de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización.



- **Estrategias operativas.-** Se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

Se puede concluir que la estrategia a nivel corporativo se ocupa del ámbito de actuación y del objetivo general de la organización; la estrategia de las unidades de negocio, se ocupa de encontrar el modo para competir con éxito en el mercado; y las estrategias operativas se ocupan de encontrar el modo para que los recursos, los procesos y las personas, puedan cumplir eficazmente los objetivos de las estrategias corporativas y de las unidades de negocio.

## 1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Stephen Robbins y Mary Coulter definen a la estructura como:

“La estructura organizacional, describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. Así como los seres humanos tienen un esqueleto que define su forma, las organizaciones poseen estructura que definen la suya”.<sup>21</sup>

Para Idalberto Chiavenato:

“La estructura organizacional es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Constituye la arquitectura o formato organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización”.<sup>22</sup>

En este sentido, la estructura organizacional representa una naturaleza predominantemente estática. Se refiere a la configuración de los órganos y equipos de la organización, a la forma como están constituidas las actividades dentro de la empresa, estas actividades deben

---

<sup>21</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter. *Administración “estructura y diseño de la organización”*, pág. 335

<sup>22</sup> Idalberto Chiavenato, *“Administración en los nuevos tiempos”*, año 2002, pág.367

estar interrelacionadas entre sí, para que por medio de las cuales la organización llegue a tener relación.

## **1.6. ORGANIGRAMA**

Es la representación gráfica de la estructura en cuyo contenido deben estar insertas las distintas unidades o departamentos que conforma la empresa, poniendo en manifiesto la relativa importancia de cada una de ellas en el contexto general de la estructura.

Raúl Saroca y Carlos Ferrari definen al organigrama como:

“La representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en la cual están dispuestas y relacionadas sus partes”<sup>23</sup>

En conclusión un organigrama es un instrumento que permite visualizar las relaciones, divisiones y límites en los que se encuentra dividida una organización.

Existen diversas clases de organigrama con relación a su forma, estos son: verticales, horizontales y circular, los cuales son utilizados de acuerdo a los criterios, necesidades y formas de cada organización.

### **Ventajas que presenta el establecimiento de un organigrama, dentro de una organización.**

- Provee de una visión global de la estructura misma de la organización
- Informa a cada uno de los miembros de la organización a cerca de la posición que ocupa y las relaciones que tiene con el resto de la estructura
- Ayuda a comprender a las personas que se integran a la organización, el puesto que va a ocupar, de quien va a depender (inmediato superior), quienes serán sus

---

<sup>23</sup> Raúl Saroca y Carlos Ferrari, “Organización”, Buenos Aires – Argentina pág. 5

dependientes (subordinados inmediatos) y con quienes o que unidades y departamentos va a tener relación el cargo que va a ocupar.

- Permite conocer a las personas ajenas a la organización la forma de cómo está conformada la misma.

### **Desventajas que presenta el establecimiento de un organigrama, dentro de una organización.**

- No muestra de forma escrita las distintas funciones y tareas que el empleado desempeña
- Es rígido en la relación de mando
- No especifica el número de empleados que debe tener un departamento.
- No muestra en forma clara el grado de descentralización y autonomía de las unidades respecto a las actividades que conlleva el puesto.
- Con el transcurso del tiempo, la estructura misma de la organización puede sufrir cambios para adaptarse al medio ambiente actual en el que desarrolla sus actividades, pero la representación gráfica de la organización (organigrama), al no ser modificada ocasiona confusión en la interrelación de las unidades que la conforma. Tiende a la obsolescencia de manera constante, al haber cambios al medio.

## **1.7. ANÁLISIS ESTRATÉGICOS**

Para formular estrategias que reflejen el análisis ambiental y las condiciones internas de la organización, capaces de conducir a la realización de la misión y lograr la consecución de los objetivos organizacionales, se utilizan ciertas herramientas, como el análisis FODA, el Modelo de análisis de Porter y el análisis ambiental.

### 1.7.1. Análisis FODA

Es una herramienta de planeación estratégica que busca diagnosticar las Fortalezas y debilidades internas (FD), así como las oportunidades y amenazas externas (OA).

Desde el punto de Vista de Koonts, Weihrich y Cannice:

“El análisis FODA se basa en el supuesto de que el administrador debe identificar y evaluar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de la organización frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo, para formular una estrategia que concilie aspectos internos y externos, a fin de asegurar el éxito organizacional”<sup>24</sup>

Las cuatro estrategias de alternativas que proponen los mismos son:

- **La estrategia DA**, busca minimizar debilidades y amenazas y se le llama la estrategia mini-mini
- **La estrategia DO**, intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- **La estrategia FA**, utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente.
- **La estrategia FO**, capitaliza las fortalezas de la compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable.

Se puede decir entonces, que en el análisis FODA se aprovechan las fortalezas internas y las oportunidades externas, al mismo tiempo que se corrigen las debilidades internas y se neutralizan las amenazas externas.

---

<sup>24</sup> Koonts, Weihrich y Cannice “Administración una perspectiva global y empresarial”, pág. 139

### 1.7.2. Modelo de análisis de Porter

Este es el enfoque de formulación estratégica más conocido desarrollado por Porter, especialista en administración estratégica. El modelo delinea las fuerzas primarias que determinan la competitividad dentro de una industria, e ilustra cómo se relacionan las fuerzas entre sí.<sup>25</sup>

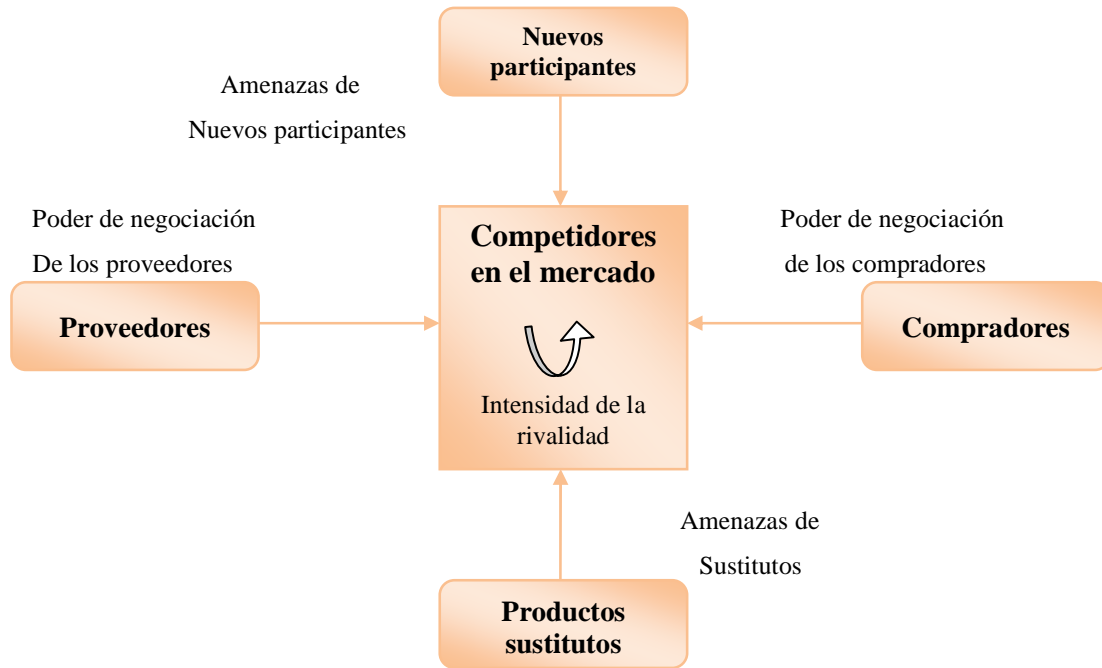
De acuerdo con el modelo, la competitividad está determinada por los siguientes factores:

- ✓ Los nuevos participantes o las nuevas empresas.
- ✓ Productos que pueden actuar como sustitutos de bienes o servicios que las compañías producen en el mercado de competidores.
- ✓ Capacidad de los proveedores para controlar algunos elementos.
- ✓ Poder de negociación que los compradores poseen
- ✓ Nivel gerencial de rivalidad o competencia entre las empresas del mercado de competidores.
- ✓ De acuerdo con este modelo, compradores, productos sustitutos, proveedores y nuevas empresas potenciales son las fuerzas que contribuyen al nivel de rivalidad entre las empresas del mercado de competidores, conforme al siguiente figura:

---

<sup>25</sup> *Idalberto Chiavenato, "Administración en los nuevos tiempos", pág. 337*

**FIGURA N° 2**  
**MODELO DE PORTER - FACTORES QUE DETERMINAN LA**  
**COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO**



*FUENTE: Idalberto Chiavenato “Administración de los nuevos tiempos”*

El modelo de Porter, en la grafica anterior, sugiere que para desarrollar estrategias organizacionales eficaces, el administrador debe comprender y oponerse a esas fuerzas dentro de una industria para determinar el nivel de competitividad en una organización. El mercado se refiere a los clientes y consumidores, mientras el termino industria se refiere al mercado de competidores.

### **1.7.3. Análisis ambiental (PEST)**

Los negocios están sujetos a la acción de variables externas, las cuales actúan en las diversas actividades con menor o mayor probabilidad de representar oportunidades o amenazas. En la configuración del impacto ambiental sobre el compuesto empresarial actúan sobre él los siguientes factores: la economía, la tecnológica, la sociedad, la cultura y la política.

Marcos Cobra y Flavio A. Zwarg mencionan que el análisis ambiental se refiere al examen de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las condiciones y restricciones, desafíos y contingencias, oportunidades y brechas percibidas en el contexto ambiental que rodea la organización.

Así mismo hacen referencia a que el análisis ambiental tiene en cuenta lo que existe en términos de posibilidades viables y de riesgos que rodean la organización, y apuntan como podría servir mejor a la sociedad en un contexto bastante competitivo y variable.<sup>26</sup>

En síntesis a lo antes ya mencionado, el análisis ambiental significa la elaboración del mapa macro ambiental y del ambiente de trabajo de la organización.

Los aspectos importantes del análisis ambiental son:

✓ **Ambiente Político legal**

- Forma de gobierno
- Ideología política
- Estabilidad del gobierno
- Fuerza de los partidos políticos y la oposición
- Actitud del gobierno frente a las empresas
- Política externa
- Eficacia del sistema legal
- Legislación comercial
- Legislación tributaria, etc.

✓ **Ambiente Económico**

- Desarrollo económico
- Producto nacional bruto (PNB)
- Renta per cápita

---

<sup>26</sup> Marcos Cobra y Flavio A. Zwarg “Marketing de servicios” pág. 17

- Infraestructura social
- Recursos naturales
- Política monetaria y fiscal
- Inflación, etc.

✓ **Ambiente sociocultural y demográfico**

- Población
- Costumbres y normas sociales
- Valores y creencias
- Actitudes y motivaciones
- Instituciones sociales
- Símbolos de estatus y prestigio
- Creencias religiosas
- Idioma, etc.

✓ **Ambiente tecnológico**

- Comunicación
- Informática, etc.

## 1.8. CONTROL DE GESTIÓN

Se puede decir que el control de gestión es el conjunto de reglas y normas de procedimiento que regulan el funcionamiento administrativo de una organización con el propósito de preservar el patrimonio de la misma de los posibles errores o maniobras fraudulentas que pudieran llegar a afectarlo.

Para Blanco Illescas el control de gestión se define en lo siguiente:<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Blanco Illescas “Control integrado de Gestión”, pág. 77



- Como un total que cubre todos los aspectos de las actividades de la empresa.
- Periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminados
- Cuantitativo, utilizando como unidad de medida principal la monetaria.
- Integrado o coordinado, es decir, compuesto de un grupo de subsistemas de control

El objetivo del sistema de control de gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados. En otras palabras, se trata de lograr una “congruencia de metas”, para lo cual el control de gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden solo al interés de su propio servicio, sino que responden al interés superior de la empresa como conjunto

### **1.8.1. Herramientas para el control de Gestión**

A continuación se menciona algunas de las herramientas donde se plasman las pautas de control de gestión, cuya implementación coordinada y como un conjunto posibilita alcanzar el nivel de protección deseado.

#### **1.8.1.1. Manual de procedimientos**

Es un conjunto de normas, reunidas en un cuerpo orgánico, que explican el desarrollo de los procesos administrativos.

Desde el punto de vista de las funciones y limitaciones del manual de procedimientos son:<sup>28</sup>

#### **Funciones.-**

- Transmiten a los responsables las normas establecidas
- Sirven de guía para poder explicar a los responsables los lineamientos del procedimiento a implementar

---

<sup>28</sup> Fernando G. Magdalena “Sistemas Administrativos” pág. 22

- Constituyen una fuente de consulta para resolver situaciones específicas
- Permiten una mayor flexibilidad en la distribución del personal
- Facilitan la capacitación del personal que se incorpora, al que se le proporcionará el manual como medio de introducción a su periodo de entrenamiento.
- Constituyen un elemento de referencia que proporciona la versión oficial de la compañía. Ello evita controversias, clarifica responsabilidades, facilita la delegación y establece las bases para eliminar la improvisación y el error.
- Sientan la base para la solución uniforme de situaciones similares, evitando la incoherencia
- Establecen una versión escrita que sirve para conocimiento de la evolución de los procedimientos en la organización.

### **Limitaciones.-**

La primera crítica es una limitación fundamental, pues si no son utilizados por aquellos a que están dirigidos, carecen totalmente de utilidad.

Un manual no es un libro que pueda ser distribuido y deba ser leído por los usuarios, la implementación supone una explicación de los procedimientos efectuada por los analistas a los empleados, en lo posible, directamente en la ejecución de procesos reales.

#### **1.8.1.2. Manual de funciones**

El manual de funciones es el complemento ideal del organigrama, mientras que el organigrama es la explicación gráfica del como están relacionadas y establecidas las unidades departamentales que conforman la organización.

Fernando G. Magdalena define el concepto de la siguiente manera:<sup>29</sup>

“El manual de funciones tiene por objeto explicar por escrito las tareas, funciones y obligaciones que tiene cada unidad que conforma la organización”.

---

<sup>29</sup> Fernando G. Magdalena “Sistemas Administrativos”, Pág. 23

### **Ventajas del manual de funciones.-**

- Posibilita la normalización de las actividades.
- Evita la duplicidad de funciones.
- Aumenta la eficiencia en la realización de las actividades.
- Contribuye de gran manera a la planificación y delegación de funciones.
- Facilita la fijación de estándares.

### **Desventajas del manual de funciones.-**

- Si no se actualiza pierde vigencia, ya que la organización al ser un sistema abierto está constantemente reorientando sus objetivos hacia las necesidades del consumidor y necesariamente se tiene que rediseñar el manual de funciones, lo que ocasiona que el costo de revisión y confección puede ser alto.
- Muchas veces el manual de funciones delimita el accionar de un departamento, lo que ocasiona un freno a la iniciativa individual.

En conclusión el manual de funciones ofrece una gama completa de información sobre los asuntos concernientes a cada puesto, el mismo permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre uno y otro puesto, los cuales van a permitir delinear el accionar de cada uno de estos puestos y determinar las actividades y tareas que tienen que desempeñar dentro de la organización.

#### **1.8.1.3. Sistema presupuestario**

Siendo un objetivo prioritario de la empresa su rentabilidad, los criterios de eficacia de su gestión pueden controlarse bajo el aspecto del valor, recurriéndose al método que se denomina sistema o control presupuestario.

Blanco Illescas, define el sistema presupuestario como:<sup>30</sup>

“Una herramienta técnica en la que se apoya el control interno de gestión, como también lo hace en el cuadro de mando o en la contabilidad analítica”

“Consiste en confrontar periódicamente (en general mensualmente) y de una manera significativa, los ingresos y los gastos reales del periodo, con el fin de poner en evidencia las desviaciones”

En sí y por excepción, el presupuesto resulta quizás el elemento más racional de control. La inobservancia de límites presupuestarios deberá ser analizada, explicada y muchas veces, revelará problemas de control interno que las normas tradicionales no han podido evitar.<sup>31</sup>

## **1.9. LOS SERVICIOS**

El sector de los servicios es amplio y variado, por lo que el estado se convierte en proveedor importante de los mismos, como ser: servicios educativos, de salud, de empleo, crédito, legales, militares, comunicación, transporte e información.

El sector privado también es un importante operador en el campo de servicios, la mayoría funcionan comercial y profesionalmente, como por ejemplo: los bancos, aerolíneas, seguros, hoteles, consultores gerenciales, abogados, agencias de publicidad, etc.

Christopher Lovelock y Jochen Wirtz definen a los servicios como:

“Actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables”.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Blanco Illescas, “Control integrado de Gestión”, Pág. 73

<sup>31</sup> Fernando G. Magdalena, “Sistemas administrativos”, tercera edición, pág. 109, 121, 122

<sup>32</sup> Christopher Lovelock y Jochen Wirtz “Marketing de Servicios”, pág. 15

“Es el acto de servir, ayudar o beneficiar; conducta que busca el bienestar o ventaja de otro”

Para K. Douglas Hoffman y John E.G. Bateson los servicios son:

“Actos, esfuerzos o actuaciones”<sup>33</sup>

Cabe decir que el servicio es la organización y personal destinado a satisfacer necesidades privadas o públicas, es el resultado de una acción.

### 1.9.1. Características y clasificación de los servicios

Los especialistas en Marketing consideran que los servicios poseen características importantes.

Ildefonso Grande Esteban las caracteriza de la siguiente manera:

**CUADRO N° 1**  
**CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

<b>Intangibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los servicios no pueden almacenarse</li><li>• Los servicios no se pueden patentar</li><li>• Es más difícil fijar precios a los servicios que a los bienes</li><li>• Es más difícil comunicar servicios que bienes</li></ul>
<b>Heterogeneidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor</li><li>• La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del</li></ul>

---

<sup>33</sup> K. Douglas Hoffman y John E.G. Bateson, “Fundamentos de marketing de servicios”, Pág. 4

	<p>servicio, o por imprevistos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado</li> <li>• El riesgo percibido por los consumidores, suele ser más alto que con los bienes.</li> </ul>
<b>Inseparabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes participan en la producción del servicio</li> <li>• Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente</li> <li>• La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante</li> <li>• La producción masiva puede ser difícil</li> </ul>
<b>Carácter perecedero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda</li> <li>• Los servicios no se pueden devolver</li> <li>• Los servicios generalmente no se pueden revender</li> </ul>

**FUENTE:** Ildfonso Grande Esteban “Marketing de los servicios”

La clasificación según el mismo autor, es como sigue a continuación

## CUADRO N° 2 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

<b>Por su naturaleza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de salud</li> <li>• Servicios financieros</li> <li>• Servicios de Hostelería, viajes y turismo</li> <li>• Servicios de distribución, alquiler y leasing</li> <li>• Servicios de telecomunicaciones</li> <li>• Servicios profesionales, etc.</li> </ul>
<b>Por el sector de actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de distribución</li> <li>• Servicios de producción</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios sociales</li> <li>• Servicios personales</li> </ul>
<b>Por su función</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de gestión y dirección empresarial</li> <li>• Servicios de producción</li> <li>• Servicios de información y comunicación</li> <li>• Servicios de investigación</li> <li>• Servicios de personal, ventas y operativos</li> </ul>
<b>Por el comportamiento del consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de conveniencia</li> <li>• Servicios de compra</li> <li>• Servicios de especialidad</li> <li>• Servicios especiales</li> <li>• Servicios no buscados</li> </ul>

**FUENTE:** Ildfonso Grande Esteban “Marketing de los servicios”

“Podrían exponerse más clasificaciones y características, pero pretender encontrar un criterio universal es muy difícil, precisamente porque son mucho más complejos que los bienes y se caracterizan por tener un gran número de dimensiones”.<sup>34</sup>

Por ser bastante completo este cuadro, en cuanto a clasificación y características de los servicios, es el que asumiremos para nuestro trabajo.

### 1.9.2. Los componentes del servicio

La proposición de valor debe abordar e integrar tres componentes: el producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega.

Según Christopher Lovelock y Jochen Wirtz<sup>35</sup> los elementos del servicio se clasifican en:

- **Producto básico.-** Es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver.

<sup>34</sup> Ildfonso Grande Esteban, “Marketing de los servicios”, pág. 31-39

<sup>35</sup> Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, “Marketing de servicios”, pág. 70

- **Servicios complementarios.**- Amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo.
- **Procesos de entrega.**- Se utilizan para entregar tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios.

Para Lovelock también se puede agregar valor a los productos fundamentales con los servicios suplementarios, puesto que las empresas que se dedican a ofrecer servicios, ofrecen a sus clientes un paquete, que implica no solo la entrega del producto fundamental sino también una variedad de actividades relacionadas con el servicio.

### **1.9.2.1 Clasificación de los servicios suplementarios. (La flor del servicio)**

Siguiendo a Lovelock, en una organización de servicio bien diseñada y manejada, los pétalos y el centro mantiene su frescura y forma.

Un servicio mal diseñado o de pobre ejecución es como una flor a la que le faltan pétalos, los tiene marchitos o descoloridos, incluso si el centro es perfecto, la impresión general que causa la flor resulta poco atractiva.

Christopher Lovelock y Jochen Wirtz clasifican a los servicios complementarios en:

- **Servicios de facilitación.**- Se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico.
- **Servicios de mejora.**- Añaden valor para los clientes.

#### **SERVICIOS DE FACILITACIÓN**

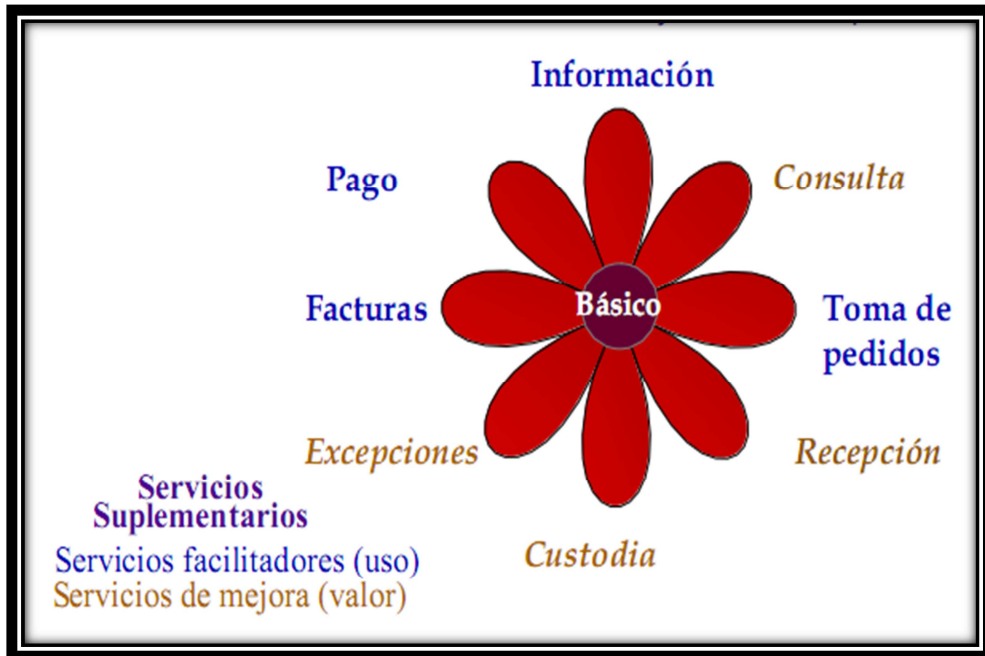
- Información
- Toma de pedidos
- Facturación
- Pago

#### **SERVICIOS DE MEJORA**

- Consulta
- Hospitalidad
- Cuidado
- Excepciones



**FIGURA N° 3**  
**LA FLOR DE LOS SERVICIOS**



*FUENTE: Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, "Marketing de servicios"*

- ✓ **Información.-** Las empresas deben asegurarse de que la información sea oportuna y precisa porque si es incorrecta puede molestar o perjudicar al cliente.
- ✓ **Toma de pedidos.-** Debe ser amable, rápido y preciso para que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental o físico innecesario.
- ✓ **Facturación.-** Las facturas incorrectas, incomprensibles e incompletas pueden decepcionar a los clientes que hasta ese momento estaban satisfechos del servicio.
- ✓ **Pago.-** Debe ser fácil y cómodo
- ✓ **Consultas.-** Implican un nivel de dialogo para indagar las necesidades de los consumidores y desarrollar una solución.
- ✓ **Hospitalidad.-** Deben reflejar placer al recibir clientes nuevos y al saludar a los antiguos cuando regresan.
- ✓ **Cuidado.-** Implican productos físicos o guardarropas, traslado, almacenamiento de equipaje, etc.

- ✓ **Excepciones.**- Son servicios que no están dentro de la rutina normal de la prestación del servicio.

En general, más allá de los servicios complementarios que una empresa decide ofrecer, todos los elementos de cada pétalo deben recibir el cuidado y atención necesarios para cumplir estrictamente las normas de servicio definidas. De esa manera, “la flor” resultante tendrá siempre una apariencia fresca y atractiva, y no lucirá marchita ni opacada por la negligencia.<sup>36</sup>

Esta clasificación, mediante la flor de los servicios, nos parece interesante, puesto que es ilustrativa, porque refleja la división de los servicios suplementarios, que servirán como base para responder a las necesidades de los clientes, los servicios facilitadores (uso) y servicios de mejora (valor), que permitirán que el cliente utilice el servicio fundamental.

### 1.9.3. Calidad en el servicio

En términos muy generales, la calidad de un producto se entiende como la medida de su excelencia, pero en marketing la verdadera dimensión de la calidad es subjetiva, desde la perspectiva del usuario.

Desde el punto de Vista de Ildefonso Grande Esteban, los clientes se forjan una expectativa de calidad que procede de tres fuentes:<sup>37</sup>

- En primer lugar, de sus **necesidades personales**. Esperan encontrar un producto que las satisfaga.
- En segundo lugar, **los consumidores se han formado expectativas**, porque durante el proceso de recogida de información han acudido a personas, porque los servicios apenas tienen características de búsqueda. Precisamente, la característica de experiencia de los servicios que transmiten terceras personas crea expectativas de calidad de los servicios, en restaurantes, hoteles, compañías aéreas, peluquerías, etc.

---

<sup>36</sup> Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, “Marketing de servicios”, pág. 77

<sup>37</sup> Ildefonso Grande Esteban, “Marketing de los Servicios”, pág. 336

Los consumidores emplean esa información como punto de referencia para hacer comparaciones entre lo esperado y lo recibido.

- En tercer lugar, los compradores de servicios podrán tener *experiencia* como tales. Las adquisiciones continuadas les habrán permitido fijarse un nivel de calidad que emplean como punto de referencia. En cuanto el servicio se aleje de ese nivel de calidad habitual se apreciarán diferencias de calidad.

Este estudio nos parece interesante, porque la obtención de calidad en el servicio no depende de una sola persona o de un departamento, sino que es un compromiso de toda organización y no únicamente responsabilidad de la supervisión.

#### 1.9.4. Dimensiones de la calidad

Teniendo en cuenta que las empresas deben seguir una orientación al consumidor para conseguir una medición más objetiva de la calidad desde el punto de vista de los consumidores.

Para Idelfonso Grande Esteban pueden considerarse las siguientes mediciones:<sup>38</sup>

- **Accesibilidad.** Las empresas de servicios -especialmente- deben facilitar que los clientes contacten con ellos y pueden recibir las prestaciones que desean.
- **Capacidad de Respuesta.** Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido.
- **Comprensión del cliente.** Se sobreentiende que las organizaciones orientadas al consumidor deben esforzarse por atenderlos, teniéndolos permanentemente en su punto de mira, detectar necesidades para satisfacerlos.
- **Comunicación.** Las empresas deben escuchar a sus clientes e informarles en un lenguaje comprensible.
- **Cortesía.** Esa dimensión se resume en la capacidad de prestar atención, consideración, respeto y amabilidad en el trato con los clientes.

---

<sup>38</sup> Idelfonso Grande Esteban, "Marketing de los Servicios", 337

- **Credibilidad.** Los proveedores de los servicios deben proporcionar imagen de veracidad y honestidad. la credibilidad es una característica que los proveedores de los servicio se ganan a base de tiempo atendiendo satisfactoriamente a los consumidores.
- **Elementos tangibles.** Los componen las instalaciones, los equipos, las personas y su aspecto, y el material de comunicación. Ej. En las instalaciones los consumidores se fijan en los edificios, en su estilo, tamaño, acceso, localización, decoración, etc.
- **Fiabilidad.** Por ella se entiende la habilidad para ejecutar el servicio prometido sin errores.
- **Profesionalidad,** o capacidad y conocimiento para ejecutar el servicio. Si las dimensiones de la calidad son importante, la profesionalidad resulta esencial, pues constituye el beneficio básico del servicio.
- **Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se les prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones.

Se puede concluir que las dimensiones de calidad descritas anteriormente, permiten evaluar la calidad de los servicios, puesto que habrá calidad cuando las percepciones superen las expectativas y tanta más calidad como mayor sea la diferencia entre lo percibido y lo esperado.

## **DIAGNÓSTICO EXTERNO**

### **2.1. INTRODUCCIÓN**

Con la finalidad de realizar un estudio del macro ambiente, que permita identificar los puntos fuertes y débiles en la situación organización actual del Hostal “Segovia” de la ciudad de Tarija, además de generar medidas correctivas en cuanto a su operación para desarrollar eficientemente la actividad hotelera, en esta segunda parte se desarrolla el diagnostico externo y el diagnostico interno.

El diagnostico externo comprende el análisis del entorno general y el análisis de las fuerzas competitivas del mercado de la organización objeto de estudio

### **2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PEST)**

El análisis del entorno general del Hostal “Segovia” está basado en el análisis PEST, que consiste en el análisis de cuatro dimensiones fundamentales del entorno ambiental o sub contextos tales como el político legal (P), económico (E), Sociocultural (S) y tecnológicos (T), los cuales incluyen e impactan sobre la organización.

#### **2.2.1. ANÁLISIS POLÍTICO LEGAL**

La actividad hotelera es considerada un factor importante en Bolivia, puesto que está reglamentada por disposiciones legales sobre turismo y establecimientos de hospedaje, para tal efecto consideramos necesario señalar las más importantes relacionadas con este campo.

**a) Forma de gobierno.-** Políticamente, Bolivia se constituye como un Estado pluricultural, descentralizado y con autonomías, adopta para su gobierno la forma democrática representativa. El estado desempeña un rol importante, porque juega varios papeles en el sistema. Actúa como agente regulador de todo el sistema nacional y del

sector en particular es un proveedor de infraestructura, información y comunicador, promotor turístico, etc.

**b) Estabilidad del gobierno.-** Bolivia es un país que siempre se vio perjudicado por problemas entre el gobierno y diferentes sectores, no llegando a acuerdos que favorezcan a ambas partes. Provocando que ciertos sectores tomen medidas como: bloqueos de carreteras, paros cívicos, paro de transporte, huelgas de hambre, etc. dando una mala imagen de nuestro país y haciendo que los turistas duden en visitar Bolivia por los problemas existentes.

**c) Legislación tributaria**

➤ **Ley 2047** – Artículo 24 (IMPUESTO AL VALOR AGREGADO EN EL SECTOR DE TURISMO) a efectos de la aplicación del impuesto al valor agregado IVA en el sector de turismo, se considera como exportación de servicios:

- a) La venta de servicios turísticos que efectúen los operadores nacionales de Turismo Receptivo en el exterior.
- b) Los servicios de hospedaje prestados por establecimientos hoteleros a turistas extranjeros sin domicilio o residencia en Bolivia.

Para detallar esta información, se lo hará conforme al decreto supremo 26085 – reglamento a la Ley 2074.

ARTICULO 42°.- DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO – IVA. Para fines de aplicación del Artículo 24 de la Ley 2074, se define como establecimientos de hospedaje de turismo a las empresas que prestan servicios a extranjeros no residentes para alojarse en forma temporal y que funcionen en una edificación construida o acondicionada para tal fin, tales como hoteles, apart hoteles, all suite hoteles, hostales, residenciales, alojamientos, complejos turísticos, flóteles, albergues turísticos y demás establecimientos definidos y reglamentados por las normas de turismo.

Los servicios de hospedaje son aquellos servicios prestados por los establecimientos de hospedaje turístico que comprende la venta de servicios de habitación, alimentación y demás servicios conexos realizados dentro el establecimiento, a cuyo fin esta prestación deberá estar detallada en la factura correspondiente y en los registros del establecimiento.

Para beneficiarse con lo determinado en el inciso b) del Artículo 24 de la Ley 2074, estos establecimientos deberán cumplir los siguientes requisitos:

a) Licencia de funcionamiento otorgada por la autoridad turística competente, como empresa de hospedaje turístico.

b) Llevar un archivo, el mismo que deberá contener los siguientes documentos:

- ✓ Hoja de registro del extranjero no residente que contemple sus datos generales, procedencia, estadía y motivo de la misma.
- ✓ Comprobante de ingreso por el pago del servicio de hotelería.
- ✓ Copia de la factura para extranjeros no residentes sin IVA.
- ✓ Fotocopia del pasaporte del extranjero no residente en Bolivia.
- ✓ Fotocopia de la hoja de ingreso al país otorgada por Migración.

➤ **Ley N° 2074** – Artículo 22– Ley de Promoción y desarrollo de la actividad turística en Bolivia.

**DESCUENTO DEL IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE BIENES INMUEBLES (IPBI) A LA ACTIVIDAD HOTELERA.**- Los Bienes Inmuebles dedicados exclusivamente a la actividad hotelera y que formen parte de los activos fijos de la empresa hotelera, a efectos del pago del Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles (IPBI), serán valuados tomando en cuenta el cincuenta por ciento (50%) de la base imponible obtenida de acuerdo a los procedimientos establecidos por el Título V, Capítulo I de La Ley N° 843 (Texto Ordenado), por el plazo de diez años

(10 años) a partir de la promulgación de la presente Ley, de conformidad con las normas de uso y clasificación de cada Gobierno Municipal.

Para una mejor comprensión, se detalla los requisitos y beneficios de acuerdo al decreto supremo 26085 - reglamento de la ley de promoción y desarrollo de la actividad turística en Bolivia y es como se muestra a continuación:

ARTICULO 41°.- Sobre el monto imponible definido, se aplicará la rebaja del 50% conforme lo establecido por el Artículo 22 de la Ley 2074, los Gobiernos Municipales establecerán los procedimientos y formularios adecuados para el correspondiente descuento.

Este beneficio sólo alcanza a los inmuebles utilizados exclusivamente para los servicios de hospedaje turístico y no así a los inmuebles dedicados a otro tipo de actividades, no relacionadas al servicio de hotelería, entendiéndose como actividad hotelera a todas aquellas relacionadas con las empresas de hospedaje turístico tales como: hoteles, apart hoteles, allsuite hoteles, hostales, residenciales, alojamientos, complejos turísticos, flóteles, albergues turísticos y demás establecimientos definidos y reglamentados por las normas de turismo.

Para beneficiarse con el descuento del 50%, estos establecimientos deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Licencia de funcionamiento otorgada por la autoridad turística competente.
- b) Demostrar que el inmueble de la empresa de hospedaje turístico esté debidamente registrado en sus documentos contables y sus activos fijos.

Estas medidas afectan positivamente al flujo de efectivo de los Establecimientos de Hospedaje, generan mayor utilidad y fomentan la reinversión y la mejora de los servicios.  
(Ver anexo 1)



**d) Leyes Normativas de categorización y calidad de los servicios hoteleros.**-Estas normas y reglamentos están regidas por intermedio de las unidades de turismo y cámaras hoteleras nacionales y departamentales, y son a su vez homogéneas a las regidas en la hotelería mundial. Su tendencia es cada vez mayor a los controles de calidad y servicio. Estas instituciones también controlan precios y tarifas.

- **Reglamento de hospedaje Turístico resolución ministerial N° 185/01.** Art.1.- En aplicación de la Ley N° 2074 "Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia", el presente reglamento norma el funcionamiento de los Establecimientos de Hospedaje Turístico, entendiéndose por tales los que prestan comercialmente a los turistas el servicio de hospedaje, por un período no inferior a una pernoctación.

Artículo 31°.- (De la prestación de servicios).- Los Establecimientos de Hospedaje Turístico, en la prestación de los servicios propios de hospedaje y complementarios que ofrecen, deberán velar por el buen servicio y calidad de los mismos, destacando esencialmente la limpieza, puntualidad en el servicio, sistemas de seguridad interna y externa de la infraestructura de hospedaje, personal calificado, señalización, sistema de informaciones y otros, sujetándose estrictamente a las previsiones del presente reglamento y demás normas complementarias.

Artículo 32°.- (Mantenimiento de instalaciones).- Los Establecimientos de Hospedaje Turístico, deberán hacer mantenimiento permanente de sus instalaciones, equipos y mobiliario, así como, una reposición oportuna de los mismos cuando así lo requiera la adecuada prestación de los servicios.

Artículo 33°.- (Del personal).- Los Establecimientos de Hospedaje Turístico deberán contar con personal calificado, el mismo que deberá presentarse en condiciones de pulcritud, tanto en lo referente a su aseo como a su vestimenta.

Artículo 34°.- (Del eximente de las pérdidas de los bienes de los huéspedes).- El Establecimiento de Hospedaje Turístico no es responsable de las pérdidas o averías que afecten a los valores o bienes de los huéspedes. (Ver anexo1)

El presente reglamento descrito con anterioridad, rige los derechos, beneficios, la manera en que los establecimientos de hospedajes deben brindar un servicio de excelente calidad y satisfaciendo las necesidades de cada uno de los visitantes o turistas, como así también las sanciones que recibirán al no cumplir con lo que menciona dicho reglamento.

## **2.2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO**

Es importante mencionar los aspectos económicos internos como externos de la región, ya que mediante esta información es posible tener una idea mucho más clara del mercado turístico en Tarija y de la nación, sobre sus oportunidades y amenazas en el mercado regional y nacional

A continuación se trata de describir algunos factores económicos que impactan sobre la hotelería y el turismo.

**a) Desarrollo económico.-** De acuerdo a los datos del Índice General de Actividad Económica (IGAE) proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), La actividad económica en Bolivia creció en el primer bimestre de 2011 con respecto al mismo periodo del año pasado, en especial al sector minero; así también a la mayor dinámica de sectores como el de hidrocarburos, transporte y almacenamiento, establecimientos financieros, turismo y Hotelería, entre otros.

En lo que se refiere al desarrollo económico en Tarija se sustenta principalmente en la extracción de Petróleo crudo y gas natural, producción de azúcar y vid que desarrollo la industria y vitivinícola. Otras actividades que inciden en el movimiento económico de la ciudad de Tarija son la fruticultura, Horticultura, agricultura, silvicultura, caza, pesca, etc.

El desarrollo económico atrae nuevas inversiones, que permiten que el departamento crezca y mejore en cuanto a infraestructuras modernas, obras públicas, etc.,

- **Inversión Pública.-** La inversión pública es un factor preponderante para el desarrollo integral de las naciones.

En la ciudad de Tarija se realizaron y se están realizando actualmente muy pocas obras que beneficiaran al sector como ser la de la carretera interprovincial hacia Entre Ríos e interdepartamental como ser la carretera Tarija-Potosí. Estas obras son beneficiosas para el sector, pero que están siendo llevadas a cabo muy lentamente.

El siguiente cuadro muestra cuanto se destina al sector de industria y turismo.

**CUADRO N° 3**  
**INVERSIÓN PÚBLICA EJECUTADA SEGÚN**  
**SECTOR ECONOMICO – 2010**  
**(En millones de Dólares Estadounidenses)**

<i>SECTOR ECONOMICO</i>	<i>ASIGNACION</i>	<i>%</i>
<i>Hidrocarburos</i>	108.600	7.14%
<i>Minería</i>	27.830	1.83%
<i>Industria y turismo</i>	11.860	0.78%
<i>Agropecuario</i>	83.610	5.50%
<i>Transportes</i>	600.700	39.48%
<i>Energía</i>	70.960	4.62%
<i>Comunicaciones</i>	8.840	0.58%
<i>Recursos hídricos</i>	44.100	2.90%
<i>Salud</i>	71.610	4.71%
<i>Educación y cultura</i>	176.920	11.63%
<i>Saneamiento básico</i>	78.820	5.18%
<i>Urbanismo y vivienda</i>	144.340	9.48%
<i>multisectorial</i>	109.620	7.20%
<b>Total Proyectos de Inversión</b>	<b>1.521.120</b>	<b>100.0%</b>

*FUENTE: Ministerio de Hacienda. INE, Anuario Estadístico 2010*

La inversión que se destina a este sector de turismo, es mínima, por lo que no permite tener mejoras y construcciones de gran impacto y desarrollarnos como departamento. Puesto que la mayor parte de nuestras carreteras que conectan con los departamentos están en mal estado, por lo que las personas incluso temen viajar, cortando así el ingreso de divisas al departamento y dando mal aspecto al mismo. (Ver anexo2)

- **Inversión Privada.**-Lo más importante en lo que se refiere a la inversión por parte de empresas privadas con relación al turismo, es la apertura de nuevos destinos o rutas internacionales por parte del Transporte Aéreo Militar (TAM), AEROSUR, AEROCON y Boliviana de Aviación (BOA)

Otra empresa privada que inicio recientemente sus actividades, es el servicio de transporte de minivans “Dragón Rojo” que sigue una ruta rápida, barata y confiable con destino internacional (Salta- Argentina). En este mismo rubro se encuentra también las asociaciones 26 de marzo, Estrella del Sur y la Veloz de Tarija, que siguen destinos interprovinciales, nacionales e internacionales. Asimismo, hacemos referencia a las distintas empresas de Transporte (Flotas) y otras que recién se están iniciando como ser la empresa de Transporte Villa del Norte (flota) que tiene horarios distintos, de salida y llegada a los departamentos que las demás, para que la gente tenga más opciones de elegir al momento de viajar acorde a sus gustos y preferencias. Estas empresas de transporte prestan sus servicios interprovincial, nacional e internacional.

Estos aspectos son de suma importancia porque influirá en el flujo de visitantes a Tarija.

- b) Producto Interno Bruto (PIB).**- Este indicador es de mucha importancia en el análisis de la economía.

En los últimos años, el crecimiento promedio del PIB fue de 4,7%, alcanzando superávit fiscales (por primera vez desde 1940) y en cuenta corriente alcanzando en el

año 2010 un total de 137.875.568 en miles de bolivianos, debido sobre todo a las políticas de nacionalización de recursos naturales (hidrocarburos y minería) y otros sectores como telecomunicaciones y energía, que permitió un importantísimo aumento en las recaudaciones estatales y por consiguiente una fuerte inversión pública (en 2010 cuatro veces mayor que en los años previos al 2006). También se consiguió un ligero aumento de la inversión privada.<sup>1</sup> (Ver anexo 3)

- c) **PIB Per cápita.-** El PIB per cápita es uno de los más bajos de América Latina siendo considerado como un país de ingreso mediano bajo dado que el salario mínimo nacional es de 117 dólares por mes.

Calculando el PIB Per cápita entre la población total de Bolivia, nos da como resultado lo siguiente:

$$\text{PIB Per cápita} = \frac{137.875.568 \text{ (en miles de Bolivianos)}}{10.426.154}$$

Lo que le corresponde a cada boliviano es 13.22 anual (en miles de bolivianos). Lo que quiere decir que en nuestro País el PIB per cápita es bajo, siendo Bolivia un país de ingreso mediano bajo pero que se mantiene estable.

- d) **Inflación.-** Este dato es importante para nuestro estudio, puesto que por medio del mismo, se podrá saber las condiciones en la que se encuentra la situación económica en Bolivia y como está reaccionando la población frente a ella.

Como se puede observar según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la inflación nacional en la presente gestión, comparando entre septiembre y octubre, desciende en 0.05% y se espera que a doce meses sea en un 9.11% nacional.

---

<sup>1</sup> **FUENTE:** Instituto Nacional de Estadística (INE)

Esto representa, que la inflación afecta a la economía boliviana, debido al alza de precios en la canasta familiar y que los sueldos no alcanzan para satisfacer las necesidades en la familia, sobre todo en épocas de fin de año cuando ni los aguinaldo pueden cubrir los gastos que se requieren de acuerdo a necesidades ya sean personales o familiares.

Lo que también afecta a los diferentes establecimientos de hospedajes, en cuanto al abastecimiento de insumos que se necesita en beneficio del mismo, ya que un precio elevado influye a que se deba incrementar los precios de hospedaje, haciendo que se reduzca la afluencia de clientes y por ende que opten por alojarse en los distintos servicios sustitutos que existen en nuestro medio. (Ver anexo 3)

### **2.2.3. ANÁLISIS SOCIOCULTURAL Y DEMOGRÁFICO**

- a) **Población.-** Bolivia cuenta actualmente con una población aproximada de 10.426.154 habitantes y se prevé que duplicara en 30 años más. La Tasa de crecimiento es del 2.15%. siendo la esperanza de vida de 65.5 años. (Ver anexo 3)

Estos índices muestran que un alto porcentaje de la población no cuenta con recursos para viajes y turismos.

**CUADRO N° 4**  
**DATOS POBLACIONALES**

<b>POBLACIÓN</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>DATO</b>	<b>FUENTE</b>
Bolivia Población Total: Habitantes	10.426.154,00	INE - Censo 2001
Bolivia: Población Total de Hombres: Habitantes	5.201.974,00	INE - Censo 2001
Bolivia: Población Total de Mujeres: Habitantes	5.124.180,00	INE - Censo 2001
Chuquisaca Población Total: Habitantes	640.768,00	INE - Censo 2001
La Paz Población Total: Habitantes	2.798.653,00	INE - Censo 2001
Cochabamba Población Total: Habitantes	1.824.086,00	INE - Censo 2001
Oruro Población Total: Habitantes	447.468,00	INE - Censo 2001
Potosí Población Total: Habitantes	784.265,00	INE - Censo 2001
Tarija Población Total: Habitantes	522.339,00	INE - Censo 2001
Santa Cruz: Población Total de Población Total: Habitantes	2.706.465,00	INE - Censo 2001
Beni Población Total: Habitantes	437.636,00	INE - Censo 2001
Pando Población Total: Habitantes	78.250,00	INE - Censo 2001

***FUENTE:** INE - población total proyectada, por años calendario y sexo, según edades simples, 2010.*

- b) Cultura y Costumbres.-** La actividad cultural en la ciudad de Tarija, por lo general se desarrolla en diferentes manifestaciones de tipo popular, caracterizando al habitante Tarijeño como costumbrista, religioso y pagano.

La población urbana y rural del valle tarijeño, se halla muy arraigada a las manifestaciones, folklóricos-culturales y de la tradición católica en las festividades patronales de san Lorenzo, Chaguaya y San Roque, siendo esta ultima denominada la fiesta grande de Tarija, además del carnaval chapaco y fiesta de comadres, etc.

Existen diversos lugares como la Feria exposición del Sur (EXPOSUR) donde estas manifestaciones culturales y rueda de negocios aglutinan a expositores, artistas nacionales e internacionales, como así también la casa de la cultura conocida como la Casa Dorada, declarada monumento nacional y que es depositaria del archivo histórico, la biblioteca del convento franciscano, la biblioteca municipal, museo nacional paleontológico-arqueológico, museo franciscano, la histórica iglesia catedral, etc.

A tan solo 15km al sur de la ciudad de Tarija, se encuentra ubicado el observatorio astronómico, nacional de Santa Ana que cumple una importante labor cultural científica en el campo de la astronomía, siendo el centro nacional oficial de la hora en el país.

- c) **Turismo.-** Tarija, ubicada al extremo sur de Bolivia, ofrece al visitante la oportunidad de disfrutar distintos paisajes y realizar actividades únicas en su género, invitando a vivir y compartir con su cultura, su historia, su gente, su gastronomía y sus vinos.

El Departamento de Tarija cuenta con cuatro pisos ecológicos o zonas geográficas homogéneas que son: la zona sub andina o yungas, la zona del valle central, zona de la llanura chaqueña y zona andina, que nos permiten contar con mayor diversidad que otros departamentos.

A su vez tiene variedad de atractivos turísticos, entre las cuales se mencionan:

- ✓ El valle de los cóndores
- ✓ La ruta del vino
- ✓ Tariquia
- ✓ Chorros de Jurina
- ✓ Balnearios naturales de sama
- ✓ Laguna de
- ✓ Tajzara, etc.



La cultura y las costumbres por el turismo en nuestro medio no son muy bien aprovechadas, descuidando mantenimientos y mejoras que se debería dar a lugares que son atractivos turísticos en Tarija.

#### **2.2.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO**

**a) Las Comunicaciones.-** Las comunicaciones se han convertido en la base para el desarrollo de los países, se dice que por cada minuto que pasa, la tecnología va evolucionando a pasos agigantados.

Bolivia, más específicamente Tarija, tiene acceso a la tecnología que es de mucha utilidad para el negocio de la Hotelería, ya que se pueden recepcionar reservas desde cualquier punto de Bolivia y el mundo a través de vía telefónica, celular, fax o internet. Este último es el de mayor importancia, porque con este instrumento no solo se puede recepcionar, sino también hacer publicidad en la red, se puede tener contacto con los clientes para mantenerlos siempre informados sobre servicios, promociones, precios y otros.

Internacionalmente gracias al avance de las comunicaciones, se puede brindar un mejor servicio al cliente con el uso de modernas centrales telefónicas, el cobro con tarjetas de crédito, reservas por medio de una línea gratuita (0800) para el cliente y otras ventajas adicionales.

**b) Informática.-** Con el increíble avance de la informática, no solo es fácil el acceso a las últimas computadoras, a un precio relativamente bajo y hasta con facilidades de pago, sino que también a programas informáticos que al igual que en los demás rubros, en la hotelería son de muchísima importancia en la creación de bases de datos para un mejor control en la parte administrativa, procesos para generar servicio, mejoramiento de servicio al cliente, facturación y otros.

## **2.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO**

Las fuerzas externas del sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo, puesto que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector. La clave está en las distintas habilidades de la empresa para enfrentarse a ellas.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar la empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno general es muy amplio y abarca fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete.

A continuación se hará enfoque de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

La primera fuerza del entorno inmediato a analizar será la rivalidad o competencia actual entre las organizaciones hoteleras del sector que afecta a la empresa en estudio.

### **2.3.1. COMPETENCIA**

#### **2.3.1.1. COMPETENCIA ACTUAL**

De acuerdo al segmento de mercado y las necesidades que se satisface, la competencia actual y directa para la organización en estudio, no solo está dada por hoteles, sino también por hostales de alta categoría que brindan el mismo servicio y son los siguientes:

**CUADRO N° 5**  
**COMPETENCIA DIRECTA DEL SEGMENTO**  
**(CORRESPONDIENTE AL AÑO 2010)**

PUESTO	EMPRESAS	CANTIDAD DE PERSONAS HOSPEDADAS
1°	Residencial Cucharita I' Palo	7877
2°	Residencial Sama	6293
3°	Hostal Segovia	5166
4°	Residencial Guadalquivir	3058
5°	Hostal el Carmen	2695
6°	Hostal Miraflores	1741
7°	Residencial Don Galo	1683

***FUENTE:** Elaboración Propia En base a información de la Unidad de Turismo de la Gobernación*

Todas estas empresas, representan competencia directa para el Hostal “Segovia”, porque satisfacen las mismas necesidades genéricas y trabajan sobre el mismo mercado objetivo, con similares características, procesos, precios y servicios adicionales.

Según el cuadro n° 5 el Hostal Segovia ocupa el tercer lugar en cuanto a pernотaciones, durante el año 2010, lo que quiere decir que tiene preferencia por los clientes que hacen uso de sus servicios. (Ver anexo 4)

El ingreso al sector de los hoteles Los Parrales, Viña del sur y los Ceibos con esfuerzos de marketing mayores y con un tipo de administración ya no familiares y más profesionales, ha hecho que algunas organizaciones hasta ese entonces dormidas, despierten e ingresen a la lucha de defender su posición en el mercado y tratar de avanzar en el mismo, haciendo que la rivalidad entre los competidores se torne cada vez más intensa.

Según el cuadro que sigue a continuación se muestra el análisis de los precios de la competencia.,

**CUADRO N° 6**  
**ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA DIRECTA**  
**(CORRESPONDIENTE AL AÑO 2010 En Bs.)**

ESTABLECIMIENTO	HAB. SIMPLE	HAB. DOBLE	HAB. TRIPLE	MATRIM.	SUITE
Residencial Cucharita I' Palo	60	100	135	120	-----
Residencial Sama	50	90	130	110	-----
Hostal Segovia	80	120	180	120	-----
Residencial Guadalquivir	50	120	150	130	-----
Hostal el Carmen	190	300	380	280	330
Hostal Miraflores	130	70	190	170	-----
Residencial Don Galo	70	130	200	160	-----

*FUENTE: Unidad Departamental de Turismo. Elaboración Propia*

Como se puede observar los precios de acuerdo al servicio que brindan los principales residenciales y hostales que ocupan los primeros puestos en cuanto a pernoctaciones en dichos establecimientos. (Ver anexo 4)

En el cuadro N° 7, se muestra el número de competidores en la prestación del servicio hotelero en la ciudad de Tarija.

**CUADRO N° 7**  
**NÚMERO DE COMPETIDORES EN LA PRESTACION DEL SERVICIO**  
**HOTELERO EN LA CIUDAD DE TARIJA (AÑO 2010)**

Número	Nombre establecimiento hospedaje 2010	categoría	Cantidad de habitaciones	Cantidad de camas
<b>HOTELES</b>				
1	Hotel Los Parrales	*****	150	300
2	Hotel Viña del Sur	****	75	168
3	Hotel Los Ceibos	****	47	69
4	Hotel Luz Palace	****	28	42
5	Hotel San Javier	****	66	94
6	Victoria Plaza Hotel	****	25	54
7	Hotel El Salvador	***	24	48
8	Hotel Del Sol	***	25	52
9	Hotel Tarija	**	42	80
10	Gran Hotel Londres	**	33	70
11	Hotel Narváez Baldiviezo	**	28	40
12	Hotel La Pasarela	**	15	29
13	Hotel Max	**	28	50
<b>HOSTALES</b>				
14	Hostal Loma de San Juan	****	23	42
15	Hostal Costanera	***	17	33
16	Hostal Libertador	***	24	39
17	Hostal Miraflores	***	28	40
18	Hostal Bolívar	***	39	58
19	Hostal Martínez	**	21	37
20	Hostal Mi Casa	***	15	34
21	Hostal Segovia	***	58	120
22	Hostal Gran Baldiviezo	***	20	48
23	Hostal Gran Buenos Aires	***	16	36
24	Hostal el Carmen	***	24	45
25	Hostal 15 de Abril	**	15	32
26	Hostal Andaluz	*	13	23

27	Hostería España	*	13	17
<b>RESIDENCIALES</b>				
28	Residencial Zeballos	A	31	76
29	Residencial América	A	26	60
30	Residencial 8 Hermanos	A	17	26
31	Residencial Cucharita I' Palo	A	47	74
32	Residencial Rosario	A	17	23
33	Residencial Los Donnathy	A	21	44
34	Residencial Guadalquivir	A	40	90
35	Residencial Don Galo	B	38	69
<b>ALOJAMIENTOS</b>				
36	Alojamiento el Hogar	A	12	25
37	Alojamiento el Turista	A	15	35
38	Alojamiento imperial	A	18	36
39	Alojamiento Copacabana	A	14	24
40	Alojamiento Familiar	B	18	30
41	Alojamiento Virgen de Lujan	B	10	18
42	Alojamiento Casa Grande	B	17	23
43	Alojamiento Urkupiña	B	14	28
44	Alojamiento La Económica	B	19	35
45	Alojamiento Salta	B	14	28
46	Alojamiento La Chapaquita	B	35	49

*FUENTE: Cámara Hotelera. Elaboración Propia*

En este cuadro se aprecia que el sector hotelero se incrementó de manera notable, siendo así que en el año 2005 se registró legalmente 40 empresas Hoteleras y hasta el año 2010 son 46 las empresas hoteleras que funcionan legalmente, según informes de la cámara Hotelera de Tarija.

### 2.3.1.2. COMPETENCIA POTENCIAL

Las amenazas de ingreso al sector por parte de nuevos competidores, o competidores potenciales, dependen de la existencia de las barreras de entrada y entre las más habituales están: las economías de escala, necesidades de capital, el acceso a los canales de distribución, etc.

En el sector de la hotelería en Tarija, cinco de las seis barreras anteriormente mencionadas, están presentes a la hora en que los competidores potenciales intentan ingresar al sector.

a) **Las economías de escala:** a nivel mundial y en centros turísticos muy desarrollados, esta es una barrera dominante puesto que existen hoteles con una capacidad desde 2000 a 2500 habitaciones, atendiendo de 3000 a 5000 clientes diarios, reduciendo el costo fijo unitario al mínimo, haciendo que organizaciones que tengan intenciones de ingresar al sector realicen estudios de mucha profundidad en cuanto al mercado y la inversión, y pensando más de dos veces para ingresar a este sector. A nivel nacional, esta barrera no es fuerte porque ningún hotel sobrepasa las 300 habitaciones. A continuación se muestra una relación de esta oferta a nivel nacional. (Ver anexo 5)

**CUADRO N° 8**  
**HOTELES CON MAYOR CAPACIDAD DE OFERTA EN BOLIVIA**

HOTEL	CIUDAD	N° DE HABITACIONES
Radison	La Paz	239
Europa	La Paz	152
Presidente	La Paz	104
Ritz	La Paz	108
Plaza	La Paz	165
Ambassador	Cochabamba	104
Diplomat	Cochabamba	90
Los tajibos	Santa Cruz	20
Yotaú	Santa Cruz	100

*FUENTE: Cámara Hotelera Nacional*

En el ámbito local, esta barrera es aun menos significativa, ninguna empresa del sector usa una estrategia basada en la economía de escala, siendo el hotel Los Parrales con más habitaciones (150 habitaciones en total), los demás hoteles están alrededor de las 70 habitaciones y la gran mayoría por debajo de esta cifra.

**b) Necesidades de capital:** El factor capital es hoy en día por su alto costo una barrera de ingreso a cualquier sector industrial en cualquier parte del mundo y no podría ser de otra manera en el sector hotelero, donde se necesitan cantidades considerables de capital, específicamente para la inversión fija en inmuebles, amueblamiento y equipamiento especializado, particularmente en categorías de tres estrellas en adelante puesto que tienen que cumplir mayores exigencias, de acuerdo al reglamento de hospedaje turístico, resolución ministerial 185/01.

**c) Canales de distribución:** Esta es una barrera de entrada muy importante para aquellas organizaciones que pretenden ingresar al mercado nacional e internacional. Para esta incursión las empresas dependen de un grado altamente elevado de las empresas operadoras mayoristas de turismo internacional, es decir aquellas que tienen convenios con agencias de viajes y turismos a nivel internacional.

El acceso a estos canales tiene elevado costo dado por las altas comisiones. En el ámbito local el uso de este canal es mínimo, puesto que son de mayor importancia las operadoras locales y las agencias de viajes y turismo, usando la mayoría de las organizaciones un canal directo con los clientes.

### **2.3.2. PROVEEDORES**

La influencia de los proveedores es relativamente normal, ya que estos dependen también del servicio que el Hostal pueda brindar para que de esa manera, en caso de las agencias de viajes, eleven su prestigio y ganen confianza las personas.



En cuanto se refiere a los proveedores y su poder negociador, se puede decir que no existe una concentración de los mismos, los costos para cambiar de proveedor son relativamente bajos puesto que no existe una marca poderosa.

A continuación se muestra un cuadro de los principales proveedores, tanto de bienes como de servicios necesarios para fabricar el servicio ofertado por los hoteles.

**CUADRO N° 9**  
**PROVEEDORES DEL SECTOR HOTELERO**

PROVEEDOR	PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDAD DE PROVEEDORES	CALIDAD	PODER DE NEGOCIACION
Cosaalt	Agua	1	Buena	Relativo
Cosett	Comunicación	1	Buena	Relativo
Entel	Comunicación LD	1	Buena	Relativo
Setar	Electricidad	1	Regular	Relativo
Emtagas	Gas natural	1	Buena	Relativo
Multivisión o Cablenet	Canales de TV	1	Buena	Alto
	Insumos de limpieza	Varios	Buena	Bajo
	Insumos de baño	Pocos	Buena	Relativo
	Ropa de cama	Varios	Buena	Bajo
	Ropa de baño	Varios	Buena	Bajo
	Colchonería	Pocos	Buena	Relativo
	Alimentos	Varios	Buena	Bajo
	Bebidas	Varios	Buena	Bajo
	Mantenimiento	Varios	Buena	Bajo
	otros	Varios	Buena	Bajo

*FUENTE: Elaboración propia en base a informes del hostel Segovia*

Los primeros seis insumos pertenecen a empresas monopólicas, dedicadas especialmente a suministrar servicios básicos y de comunicación. Estas empresas a pesar de tener el

monopolio, tienen un poder negociador relativo, con precios estándares para todos los sectores, cantidades de acuerdo a la demanda.

Los demás insumos, provienen de diferentes suministradores con bajo poder negociador, puesto que existen diversas marcas, diferentes puntos de venta locales y nacionales con disponibilidad inmediata.

### **2.3.3. CLIENTES O COMPRADORES**

El poder negociador de los clientes hoy en día es alto, mas aun cuando la oferta es mayor que la demanda y las opciones para el cliente sean múltiples.

A continuación se detalla los tipos de clientes a los cuales se debe enfocar una organización.

- **Clientes Actuales.-** Esta compuesto por aquellas personas que ya hicieron uso del servicio
- **Clientes Potenciales.-** Son los posibles clientes, que no hicieron uso y tienen la necesidad del servicio y a su vez cuentan con los recursos necesarios para hacerlo.

### **2.3.4. SERVICIOS SUSTITUTOS**

En el ámbito internacional, los moteles se han convertido en los sustitutos dolores de cabeza para cierto tipo y categoría de hoteles. En nuestro medio no ocurre dicha situación por el uso que se les da a los mismos y que es obvio describir. Representan también sustitutos para el sector Hotelero, las casas de familiares o amigos de los visitantes a Tarija.

A nivel nacional y local, existen servicios sustitutos tales como cabañas, casas de campo, departamentos, casa de familiares y amigos, etc.

Lamentablemente, no se cuenta con cifras de las personas que hacen uso de todos los servicios sustitutos anteriormente mencionados, ya que ninguno de ellos rinde parte de sus actividades a ningún ente especializado como las cámaras hoteleras, unidades de turismo, o en su defecto no están registradas en el INE

Pero se puede dar datos aproximados en base al ingreso de viajeros y pernoctación en establecimientos de hospedaje.

**CUADRO N° 10**  
**DATOS APROXIMADOS DE VIAJEROS QUE HACEN USO DE SERVICIOS**  
**SUSTITUTOS EN LA CIUDAD DE TARIJA (AÑO 2010)**

INGRESOS DE VIAJEROS A ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES		PERNOCTACION DE VIAJEROS EN ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJES		APROXIMACION DE VIAJEROS QUE HACEN USO DE SERVICIOS SUSTITUTOS	
Total	129.051	Total	78.574	Total	50.477
Nacionales	97.484	Nacionales	58.069	Nacionales	39.415
Extranjeros	31.567	Extranjeros	20.505	Extranjeros	11.062

*FUENTE: Vice ministerio de Turismo, INE. Elaboración Propia*

Vale decir, según datos del cuadro anterior, que de 129.051 viajeros que llegaron a la ciudad de Tarija, 78.574 hacen uso de los distintos hospedajes, quedando como resultado 50.477 viajeros que hacen uso de otros servicios sustitutos. (Ver anexo 5)

## **DIAGNÓSTICO INTERNO**

### **2.4. INTRODUCCIÓN**

En cualquier tipo de empresa sea grande o pequeña, o de producción de bienes o servicios, es imprescindible la realización de un diagnóstico interno, donde se refleja la situación actual de la empresa, se conozca sus problemas, los causales de los mismos, y las consecuencias que estos producen, sobre todo en la parte organizacional que en esta ocasión es de mayor interés en nuestro estudio de investigación.

Además, el diagnóstico nos permite identificar las fortalezas y debilidades que existen al interior de la organización, con el objetivo de acrecentar las primeras y de eliminar o reducir las segundas.

### **2.5. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

La empresa en estudio, fue denominada “Hostal Segovia”, nombre dado por el apellido de la familia propietaria, inauguró sus actividades hoteleras el año 2002 tras 18 meses de construcción civil, contando primeramente con una infraestructura de 2 pisos, con 45 habitaciones, de las cuales estaban divididas en dobles, triples y matrimoniales. Posteriormente en el año 2005 se procedió a dar uso del 3er piso que ya estaba en construcción. Todo esto surge mediante iniciativa de los esposos Ermeregildo Segovia y Nélida Fernández Romero, el Hostal se encuentra legalmente inscrito a la Cámara Hotelera de Tarija, a nombre de la Señora Nélida Fernández Romero, el mismo que está ubicado en la zona de la terminal de la ciudad de Tarija, calle Ángel Calabi S/N.

Las inquietudes que llevaron a realizar una fuerte inversión en esta empresa fueron muchas por parte del dueño, entre ellas, un anhelo personal, la ubicación estratégica del lugar por la afluencia de pasajeros nacionales e internacionales y al ver la necesidad de no existir en la zona hospedajes que presten servicios de calidad. Además de querer aportar al desarrollo tanto departamental como nacional.

Está administrado por la hija de los propietarios, Srta. Lorian Segovia, que solo en base a los años de experiencia en negocios que tienen sus padres pusieron en funcionamiento este emprendimiento, el cual cuenta actualmente con una estructura amplia de 60 habitaciones, de las cuales 45 son con baño privado y 15 con baño compartido, se dividen de la siguiente manera:

**CUADRO N° 11**  
**DIVISIÓN DE LAS HABITACIONES DEL HOSTAL SEGOVIA**

<b>HABITACIONES</b>	<b>BAÑO PRIVADO</b>	<b>BAÑO COMPARTIDO</b>	<b>N° CAMAS</b>
Habitación Doble	13	10	46
Habitación Triple	9	4	39
Habitación Cuadruple	2	1	12
Habitación Quintuple	3		15
Habitación Matrimonial	18		18
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>130</b>

*FUENTE: Hostal Segovia. Elaboración Propia*

El “Hostal Segovia” según sus características, se encuentra legalmente constituida con forma unipersonal y está debidamente registrada en instituciones como la Cámara Hotelera Departamental, Unidad de Turismo de la prefectura, alcaldía municipal y en el Servicio Nacional de Impuestos Internos.

A nueve años de su fundación, se ha convertido en una empresa importante en el sector, debido a su actividad siempre pujante en pos del desarrollo de todo el sector turístico del departamento, siendo su gerente propietario participe pensante y activo en una entidad encargada de dicho propósito en el rubro.

## **Definición del Servicio y necesidades que satisface**

El servicio fundamental que ofrece el Hostal Segovia, consiste en el alojamiento temporal a personas que se encuentran fuera de su hogar o lugar de radicación, el mismo que cuenta con una gama de servicios complementarios. Como son:

- ✓ Música ambiental
- ✓ Jacuzzi
- ✓ Tv Cable
- ✓ Telefonía Local
- ✓ Información
- ✓ Telefonía de Larga Distancia
- ✓ Sala de Star
- ✓ Wi fi
- ✓ Otros.

La necesidad que satisface este servicio a los usuarios, es la de pernoctar en un lugar cómodo, tranquilo, confortable, confiable y por sobre todo seguro, con la posibilidad de acceder a otros servicios adicionales de su satisfacción.

### **2.5.1. DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a la investigación realizada, el Hostal Segovia no cuenta con un organigrama que exprese las unidades organizacionales, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad de su organización, por tanto se diagnosticó una estructura con departamentalización funcional centralizada.

La empresa no cuenta con un plan estratégico, reglamento interno, ni tampoco un manual de funciones que le permitan contar con las herramientas necesarias para guiarse en un futuro, por lo cual mediante observación y entrevistas, se pudo definir la estructura y las funciones que realiza cada persona al interior del Hostal.

A continuación se presenta el organigrama diagnosticado, construido en base a información proporcionada por la empresa. Por su sencillez y el escaso número de personas que lo conforman, se ha podido constatar el mismo mediante observación.

**CUADRO N° 12**  
**ORGANIGRAMA DIAGNOSTICADO**



*FUENTE: Elaboración propia*

El Hostal Segovia tiene como máxima autoridad al propietario, el mismo que contrata de manera eventual a un contador que realiza los balances mensuales y anuales, cabe señalar que el contador no siempre es el mismo, pues no tiene contrato fijo con la empresa.

La administración está a cargo de la hija del gerente propietario, que a su vez se encarga de recepcionar en horarios de la mañana, y en base a conocimientos, lleva a cabo las funciones de supervisar y controlar al personal, tomando de la misma manera decisiones que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa.

## 2.5.2. DIMENSIÓN DE MARKETING

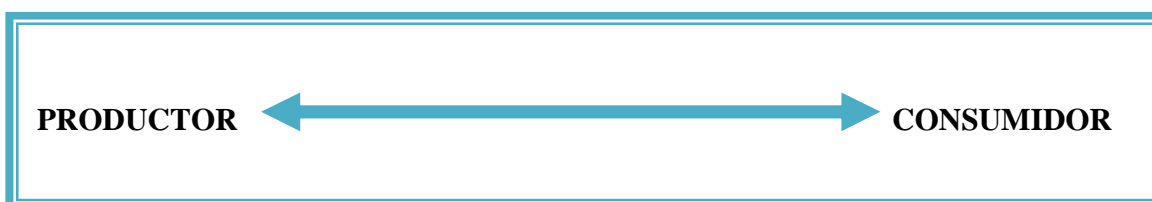
Este estudio hace referencia al marketing mix, también denominadas las cuatro P's, que se constituyen en un aspecto importante para la empresa.

**Producto.-** El servicio primordial que ofrece el Hostal Segovia es el de hospedaje, es decir rentar una habitación. Las características de este, se dan ante todo en el buen trato, la cordialidad con la que se recibe a los huéspedes y la higiene de las instalaciones.

**Precio.-** El precio que se cobra en la actualidad por el alojamiento es de Bs 80.- por una persona y Bs 120.- por dos personas el día. Estos precios no varían durante todo el año, ni en épocas altas como en bajas, a su vez estos precios incluyen los impuestos de ley y están libres de promociones.

**Plaza o distribución.-** El canal de distribución que se usa, es especialmente el canal directo en un 90% es decir, que la empresa se comunica directamente con las personas o empresas para vender sus servicios y hace muy poco uso de mayorista (operadoras de turismo mayoristas que hacen convenios con agencias de viajes nacionales e internacionales), e intermediarios minoristas para la captación de usuarios. La empresa no llega a estos intermediarios.

**CUADRO N° 13**  
**CANAL DIRECTO DE MERCADOTECNIA**





**Promoción.-** En lo que se refiere a la promoción el Hostal Segovia cuenta con un aspecto favorable, ya que a pesar de no contar con mucha publicidad en medios de comunicación, sea radio, televisión o periódico dentro de la ciudad de Tarija, tiene preferencia por parte de los clientes.

- ✓ **Publicidad.-** El Hostal realiza su publicidad mediante difusión en la radio “nuevos tiempos” de la frontera de Bermejo, publiciguías, impresión de tarjetas y almanaques que se distribuyen en las terminales de todos los departamentos.
- ✓ **Promoción de Ventas.-** Se realiza este tipo de incentivos dirigidos a lograr la compra del servicio inmediato, a través del descuento que se dan de acuerdo al número de días de estadía o el número de personas (delegaciones).
- ✓ **Relaciones Públicas.-** La empresa utiliza esta herramienta para lograr la fidelidad de los huéspedes en cada uno de los contactos con los mismos y estas continúan después de la prestación de servicios.

### **2.5.3. DIMENSIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Mediante informes proporcionados por la hija del propietario, el personal que trabaja dentro del hostel en su mayoría es parte de la familia Segovia a excepción del personal de Limpieza y mantenimiento.

No existe un reclutamiento de personal en sí, sino que los empleados fueron contratados desde que se puso en marcha el funcionamiento del hostel, solo existe contratación cuando algún empleado se retira de su cargo, dándole a este un mes para que se habitúe a las actividades que desarrollará, con la colaboración de alguno de sus compañeros de trabajo que ya tiene experiencia.

En cuanto a la capacitación del personal, no existe una formal, sino que al momento de desempeñar sus funciones se les explican, que es lo que tienen que hacer, que está permitido y no dentro del hostel y cuál será el sueldo que percibirán.

No existe una rotación de personal, puesto que las actividades dentro del hostel son fijas y rutinarias para los puestos de limpieza, mantenimiento y recepción.

A continuación se describirán las funciones que desempeñan el personal del Hostel Segovia.

- ✓ **Gerente propietario.-** Esta a cargo de tomar todas las decisiones en beneficio del Hostel.
- ✓ **Contador.-** Esta persona es contratada de manera eventual para realizar los balances mensuales y anuales. Se puede decir que no siempre es la misma persona por que no tiene contrato fijo con la empresa.
- ✓ **Administrador.-** Se encarga de supervisar y controlar al personal, como así también contribuir en la toma de decisiones junto con el gerente propietario para el buen funcionamiento de la empresa
- **Recepcionista.-** En esta área, se encuentran dos personas que son responsables por medio tiempo cada una. Se encargan de las recepciones al cliente, como las reservas de habitaciones dentro del hostel, recibiendo un sueldo de Bs 1000.- c/u.
- ✓ **Limpieza.-** Están a cargo de la limpieza del hostel tres personas a tiempo completo, realizando las actividades del lavado y cambio de sábanas, barrido y trapeado de las habitaciones como también del hostel en general, etc. las mismas que perciben un sueldo de Bs 1000.- cada una.
- ✓ **Mantenimiento.-** Se encuentra bajo esta responsabilidad una persona, encargado del cambio de focos, mantenimiento de baños, duchas, decoración de habitaciones y entre otros que se requieran en el hostel. Al igual que los demás percibe un sueldo de Bs 1000.-

#### **2.5.4. DIMENSIÓN FINANCIERA**

El área financiera, es la parte en la que las empresas mantienen mayor reserva. Por tal motivo no se presenta dicha información, al contrario, se la dará a conocer más adelante en la propuesta.

#### **2.6. INVESTIGACIÓN DE CAMPO (ENCUESTA A LOS VISITANTES NACIONALES Y EXTRANJEROS A LA CIUDAD DE TARIJA)**

##### **Definición de la población meta**

- **Elementos.-** Visitantes a la ciudad de Tarija.
- **Unidades de muestra.-** Nacionales y Extranjeros.
- **Extensión.-** Área urbana de la Provincia Cercado de la ciudad de Tarija.
- **Tiempo.-** Gestión 2011

##### **Determinación del marco de la muestra**

- ✓ Personas que visitan de manera temporal la provincia cercado de la ciudad de Tarija (área urbana).

##### **Selección de una técnica de muestreo**

Siguiendo al autor Willam Cochran<sup>2</sup>, la técnica de muestreo que se utilizará es el muestreo aleatorio simple, por ser probabilística, “que consiste en seleccionar n muestras de una población que tiene n elementos”.

Por tanto esta técnica nos permitirá una selección de cada elemento sujeto a estudio.

---

<sup>2</sup> Willam Cochran, “Técnicas de Muestreo” Pág. 35

## Determinación del tamaño de la muestra

Se determinó la muestra utilizando la fórmula de muestreo cuando se conoce la población:

La población promedio mensual que se obtuvo tomando en cuenta a los visitantes nacionales y extranjeros al departamento de Tarija en la gestión 2011 (enero – agosto) es de 6.923 visitantes entre hombres y mujeres.

$$N = 6.923$$

La probabilidad de ocurrencia se determinó de acuerdo a la información obtenida mediante la encuesta piloto, donde se pudo observar que de diez encuestados entre visitantes nacionales y extranjeros, cinco personas asisten a establecimientos de hospedaje y cinco personas no hacen uso del servicio de hospedajes en Tarija; por ende la probabilidad de éxito y fracaso es del 50%.

En consenso, se determinó un nivel de confianza del 94% con un error del 6%; para poder obtener resultados más confiables.

A continuación se detalla la fórmula para determinar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{(Z^2 * P * Q) + (N * E^2)}$$

Donde:

**n:** Tamaño de muestra = desconocido

**P:** Probabilidad de éxito = 50%

**Q:** Probabilidad de fracaso = 50%

**Z:** Nivel de confianza = 94% => (1.88)

**E:** Nivel de error = 6% => (0.07525)

**N:** Tamaño de la población = 6.923 (promedio mensual de visitantes a la ciudad de Tarija, año 2011 entre los meses de enero – agosto)

Con todos los datos anteriores aplicamos la siguiente fórmula para obtener una muestra final a la cual aplicaremos el cuestionario:<sup>3</sup>

$$n = \frac{(1,88)^2 \times 6.923 \times 0.50 \times 0.50}{(1.88^2 \times 0.50 \times 0.50) + (6.923 \times 0.07525^2)}$$

$$n = 152 \text{ Encuestas}$$

### **Ejecución del proceso de muestreo.**

En el proyecto de investigación de mercados se optó por utilizar el diseño descriptivo y como método la encuesta, porque nos permitirá describir las características o funciones de nuestro mercado.

Elegimos como técnica llevar a cabo un cuestionario con el método personal, tanto en la terminal de buses como en el aeropuerto, porque nos permitirá identificar sobre las percepciones que tienen los visitantes al momento de decidir a qué tipo de establecimiento de Hospedaje asistir en la ciudad de Tarija, para interactuar directamente con el entrevistado y obtener información precisa y relevante.

Hacemos el uso de las preguntas estructuradas por que nos facilitará en la tabulación de los datos, aplicamos la opción de escalas no comparativas ya que nuestro objetivo es medir de manera independiente algunas variables, como los factores que influyen al elegir un establecimiento de hospedaje y estudiar a los clientes potenciales que hacen uso de hospedajes y saber que percepción tiene de los mismos. (Ver anexo 6)

---

<sup>3</sup> Información de la unidad de Turismo de la gobernación de la ciudad de Tarija y Datos del INE

### 2.6.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de la investigación ha sido conocer la percepción que tienen los clientes al momento de decidir a qué tipo de hospedaje asistir en la ciudad de Tarija y detectar otras posibles fallas que se presenten en el Hostal Segovia durante el análisis e interpretación de datos. Los resultados fueron los siguientes:

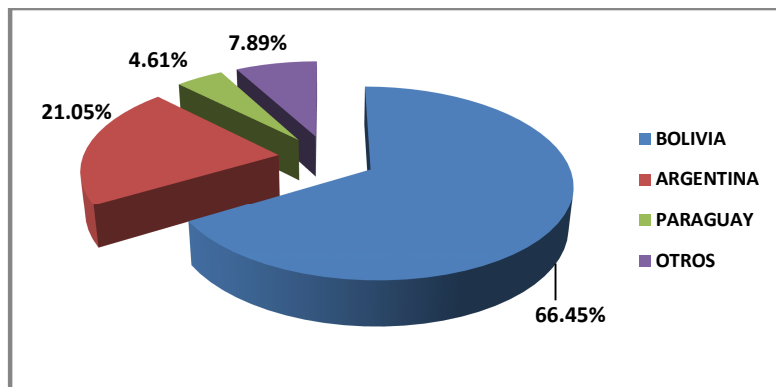
#### 1. Lugar de procedencia

Tabla N° 1

BOLIVIA	101	66.45%
ARGENTINA	32	21.05%
PARAGUAY	7	4.61%
OTROS	12	7.89%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico n° 1

#### LUGAR DE PROCEDENCIA



Como se puede observar en esta pregunta, la mayor parte de los encuestados son de nacionalidad boliviana, esto nos demuestra que ingresan muchos visitantes provenientes del interior del país más que extranjeros, lo que quiere decir que el servicio hotelero tiene que enfocarse un poco más al mercado internacional.

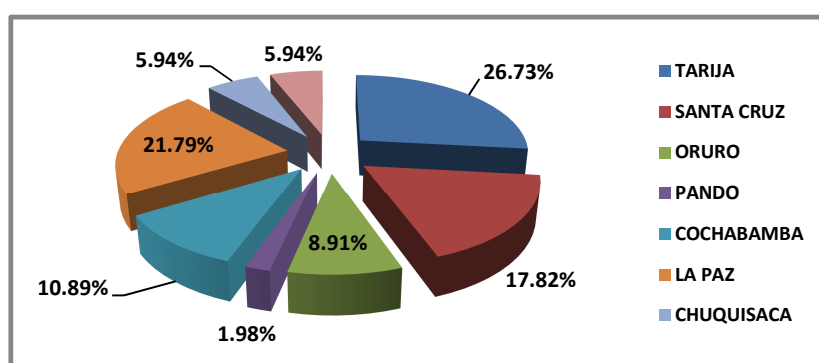
## Nacionalidad Boliviana

Tabla N° 2

TARIJA	27	26.73%
SANTA CRUZ	18	17.82%
ORURO	9	8.91%
PANDO	2	1.98%
COCHABAMBA	11	10.89%
LA PAZ	22	21.79%
CHUQUISACA	6	5.94%
POTOSÍ	6	5.94%
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico N°2

### NACIONALIDAD BOLIVIANA



En el siguiente cuadro se especifica de qué departamentos provienen los que respondieron que son de nacionalidad boliviana, en primer lugar está el departamento de Tarija, seguido por el Departamento de La Paz, luego estarían Santa Cruz y Cochabamba, en cuanto a Tarija, las personas que visitan la ciudad son de las provincias como ser: Villa montes, Yacuiba, Gran Chaco, entre otros. Esto nos da una referencia para ver a qué Departamentos de Bolivia se puede aplicar mayores estrategias para que visiten el hostel Segovia.

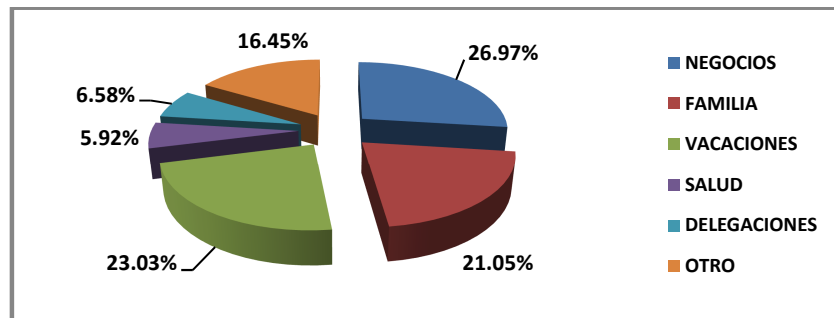
## 2. Motivo de su visita a la ciudad de Tarija

Tabla N° 3

NEGOCIOS	41	26.97%
FAMILIA	32	21.05%
VACACIONES	35	23.03%
SALUD	9	5.92%
DELEGACIONES	10	6.58%
OTRO	25	16.45%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico N° 3

### MOTIVO DE VISITA



La mayor parte de nuestros encuestados respondieron que visitan por motivos de Negocios, otros por tomar unas vacaciones y para visitar a su familia. Se puede decir que en este mes de Noviembre hay mayor afluencia de visitantes debido la Feria Exposición del Sur (Exposur), puesto que las personas vienen a tomar unas agradables vacaciones y a realizar negocios. Generalmente las personas que vienen a Tarija es de visita a su familia por lo que no hacen uso de los servicios de Hospedajes.

## 3. Cantidad de personas que en alguna ocasión se alojaron en un establecimiento de hospedaje de la ciudad de Tarija.

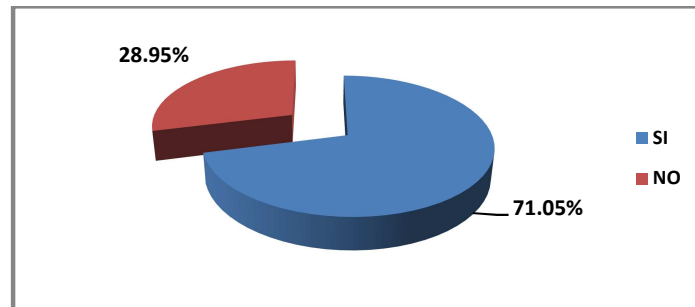


**Tabla N° 4**

SI	108	71.05%
NO	44	28.95%
<b>TOTAL</b>	152	100.00%

**Gráfico N° 4**

**CANTIDAD DE PERSONAS QUE EN ALGUNA OCASIÓN SE ALOJARON EN UN ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE**



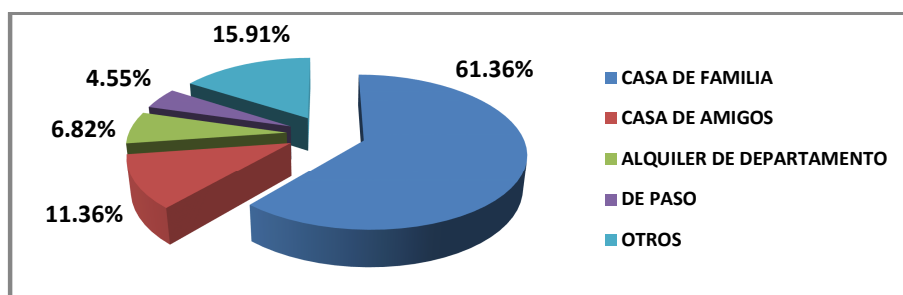
La mayor parte de la población encuestada respondió que sí hacen uso de los establecimientos de Hospedajes, y en un menor porcentaje que no lo utilizan por distintos motivos que se detallarán en el gráfico siguiente. Este dato nos permitirá abocarnos más a los que hacen uso de establecimientos de hospedaje, pues nos es importante porque de acuerdo a sus preferencias y necesidades, sabremos de que manera llegar a ellos y atraerlos más a utilizar nuestros servicios.

**Motivos por los cuáles no hacen uso de los establecimientos de hospedajes**

**Tabla N° 5**

CASA DE FAMILIA	27	61.36%
CASA DE AMIGOS	5	11.36%
ALQUILER DE DEPARTAMENTO	3	6.82%
DE PASO	2	4.55%
OTROS	7	15.91%
<b>TOTAL</b>	44	100.00%

**Gráfico N° 5**  
**MOTIVOS POR LAS CUALES NO HACEN USON DE LOS SERVICIOS DE**  
**HOSPEDAJES**



En una mayoría respondieron que no hacen uso de los establecimientos de hospedajes, debido a que llegan donde sus familiares, a hogares de sus amigos, alquilan cuartos o departamentos, o simplemente están de paso y entre otros que por motivos de recursos o porque cuesta caro el hospedarse no lo hacen. Este dato es mínimo en comparación a los que si hacen uso de establecimientos.

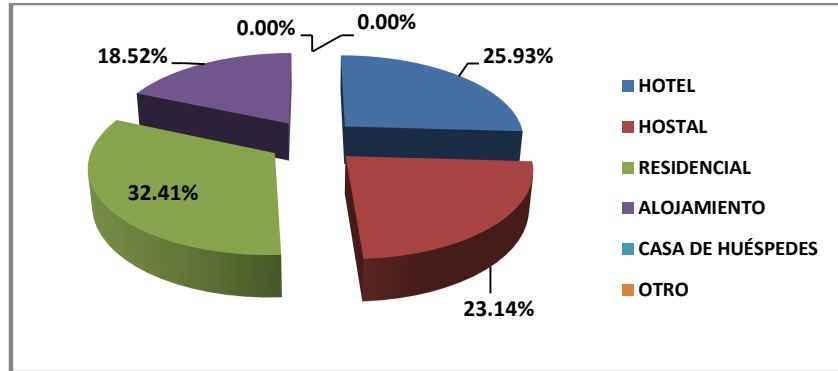
#### 4. Lugar de preferencia al momento de hospedarse

**Tabla N° 6**

HOTEL	28	25.93%
HOSTAL	25	23.14%
RESIDENCIAL	35	32.41%
ALOJAMIENTO	20	18.52%
CASA DE HUÉSPEDES	0	0.00%
OTRO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	108	100.00%

**Gráfico N° 6**

**LUGAR DE PREFERENCIA AL MOMENTO DE HOSPEDARSE**



De acuerdo al gráfico, las personas hacen más uso de los residenciales, seguido por los hoteles, hostales, alojamientos y otros. Esto nos indica que la preferencia de los usuarios esta mayormente en los residenciales.

**Nombre del lugar de preferencia**

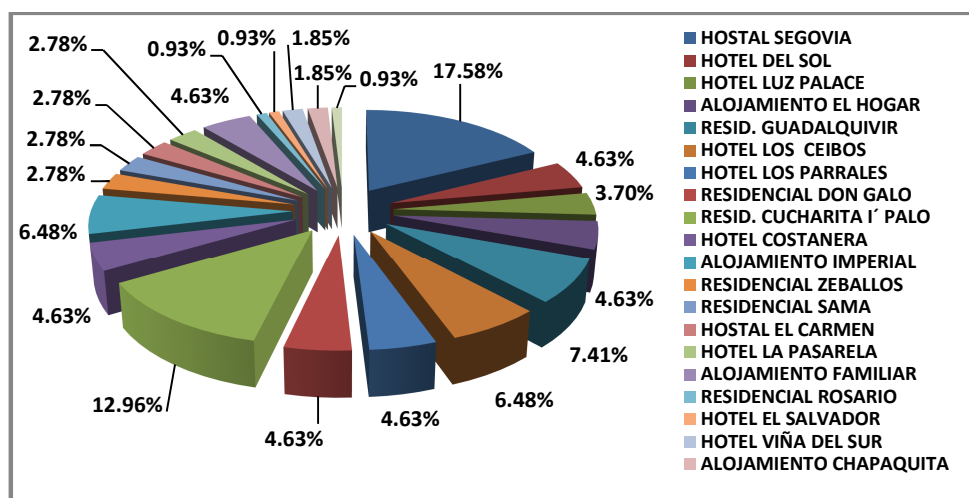
**Tabla N° 7**

HOTEL SEGOVIA	19	17.58%
HOTEL DEL SOL	5	4.63%
HOTEL LUZ PALACE	4	3.70%
ALOJAMIENTO EL HOGAR	5	4.63%
RESIDENCIAL GUADALQUIVIR	8	7.41%
HOTEL LOS CEIBOS	7	6.48%
HOTEL LOS PARRALES	5	4.63%
RESIDENCIAL DON GALO	5	4.63%
RESIDENCIAL CUCHARITA I´ PALO	14	12.96%
HOTEL COSTANERA	5	4.63%
ALOJAMIENTO IMPERIAL	7	6.48%
RESIDENCIAL ZEBALLOS	3	2.78%
RESIDENCIAL SAMA	3	2.78%
HOSTAL EL CARMEN	3	2.78%
HOTEL LA PASARELA	3	2.78%
ALOJAMIENTO FAMILIAR	5	4.63%
RESIDENCIAL ROSARIO	1	0.93%

HOTEL EL SALVADOR	1	0.93%
HOTEL VIÑA DEL SUR	2	1.85%
ALOJAMIENTO CHAPAQUITA	2	1.85%
HOTEL NARVAEZ BALDIVIEZO	1	0.93%
<b>TOTAL</b>	108	100.00%

Gráfico N° 7

**NOMBRE DEL LUGAR DE PREFERENCIA**



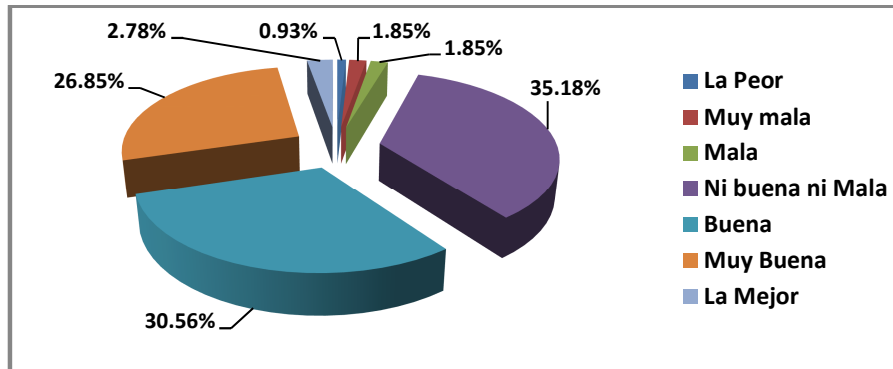
El residencial que ocupa el primer lugar de acuerdo a las encuestas realizadas a los visitantes, es el Hostal Segovia, en segundo lugar se encuentra el Residencial Cucharita I' Palo y en tercer lugar el Residencial Guadalquivir. El gráfico nos muestra la preferencia de las personas hacia estos establecimientos de Hospedaje.

**5. Percepción acerca de los servicios que ofrece dicho establecimiento**

Tabla N° 8

LA PEOR	1	0.93%
MUY MALA	2	1.85%
MALA	2	1.85%
NI BUENA NI MALA	38	35.18%
BUENA	33	30.56%
MUY BUENA	29	26.85%
LA MEJOR	3	2.78%
<b>TOTAL</b>	108	100.00%

**Gráfico N° 8**  
**PERCEPCIÓN ACERCA DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE DICHO ESTABLECIMIENTO**



Para la mayoría de los encuestados, en cuanto a Hostales, Residenciales y Alojamientos, el punto de vista que tienen de los mismos, es ni buena ni mala, buena y en algunos casos opinan que es muy buena. En cuanto a la respuesta de los que hacen uso de los Hoteles de nuestra ciudad la mayoría dijo que es muy buena y también opinaron que es la mejor.

**6. Calificación de las cualidades que percibió en el establecimiento de hospedaje de su preferencia.**

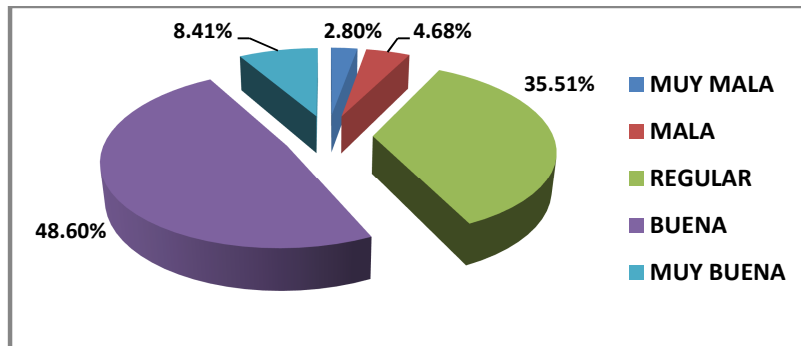
**Higiene:**

**Tabla N° 9**

MUY MALA	3	2.80%
MALA	5	4.68%
REGULAR	38	35.51%
BUENA	52	48.60%
MUY BUENA	9	8.41%
<b>TOTAL</b>	107	100.00%

**Gráfico N° 9**

**HIGIENE**



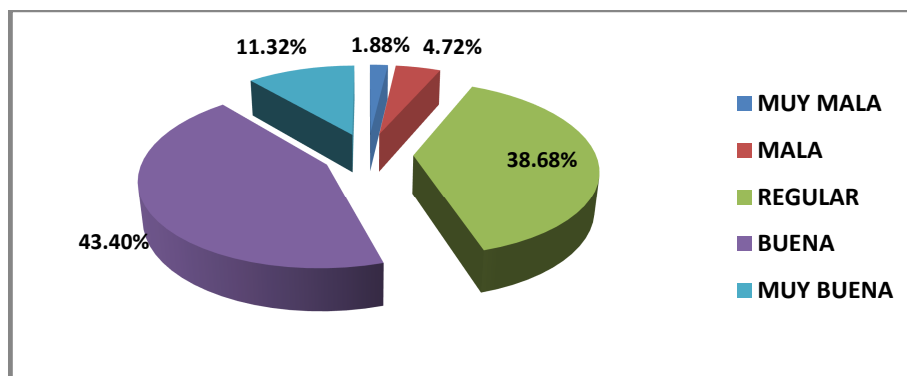
En lo que respecta a la higiene dentro del establecimiento de hospedaje elegido por las personas encuestadas, en su gran mayoría respondieron que es buena, también respondieron que la higiene es regular, otros contestaron que es muy buena y en una minoría que la higiene existente es muy mala. Lo que quiere decir, que se debe hacer más énfasis en los establecimientos de hospedaje en los que la higiene es muy mala puesto que este es un aspecto fundamental para el cliente a la hora de instalarse en el lugar.

**Comodidad y confort:**

**Tabla N° 9**

MUY MALA	2	1.88%
MALA	5	4.72%
REGULAR	41	38.68%
BUENA	46	43.40%
MUY BUENA	12	11.32%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N° 9**  
**COMODIDAD Y CONFORT**



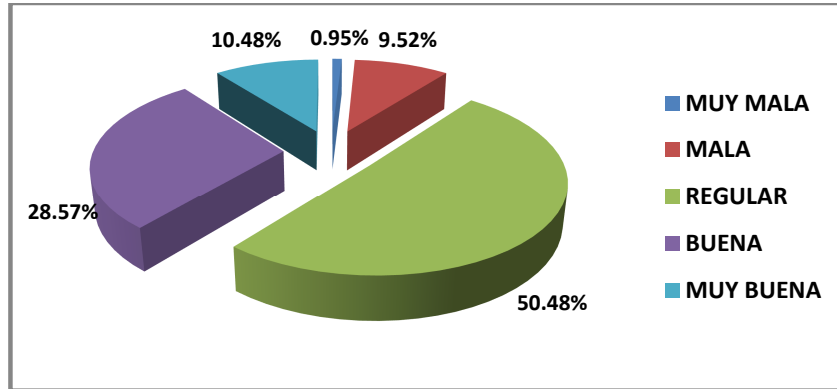
Se puede evidenciar en el gráfico anterior que la comodidad y confort que presentan los establecimientos de hospedaje en la ciudad de Tarija por lo general es buena, para algunos encuestados es regular, otras personas nos respondieron que es muy buena y en un bajo porcentaje que la comodidad y confort que presentan es de mala a muy mala calidad. Siendo este un aspecto sumamente importante para la buena impresión del cliente se debe ofrecer lo mejor posible en cuanto a camas, baños, sala de estar, etc. logrando así la satisfacción del cliente.

**Amplitud:**

**Tabla N° 10**

MUY MALA	1	0.95%
MALA	10	9.52%
REGULAR	53	50.48%
BUENA	30	28.57%
MUY BUENA	11	10.48%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N° 10**  
**AMPLITUD**



En el gráfico anterior se muestra con claridad que la mayoría de los hospedajes que existen en nuestra ciudad, en cuanto a amplitud de las instalaciones se refiere es regular, para otros encuestados estas son buenas, para otros clientes es muy buena, como también hay personas que hacen uso de este servicio que opinan que la amplitud del lugar es mala. Esto deben tomar muy en cuenta los propietarios de los distintos establecimientos de hospedaje para que los clientes se sientan cómodos, satisfechos y vuelvan en una próxima oportunidad a hospedarse en el mismo lugar.

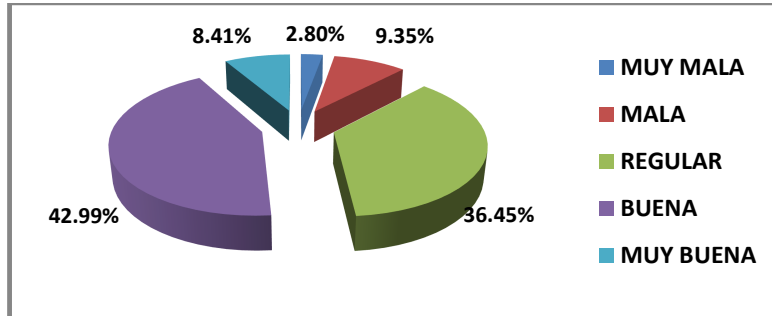
**Cortesía y buen trato:**

**Tabla N° 11**

MUY MALA	3	2.80%
MALA	10	9.35%
REGULAR	39	36.45%
BUENA	46	42.99%
MUY BUENA	9	8.41%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100.00%</b>



**Gráfico N° 11**  
**CORTESIA Y BUEN TRATO**



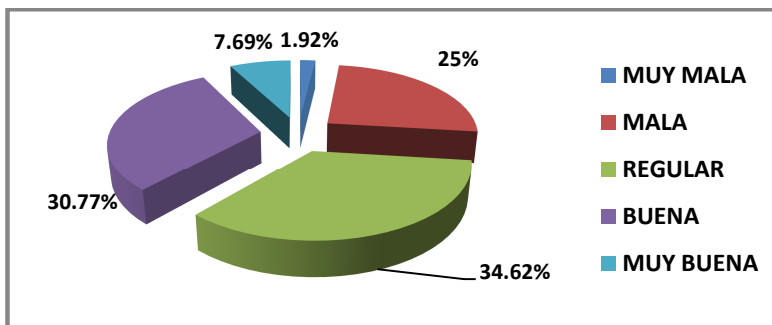
La mayoría de las personas encuestadas nos respondieron que la cortesía y el buen trato en los lugares en los que se hospedaron es buena, otros nos dijeron que es regular, también que no estaban contentos por lo mismo, por lo que la calificaron de mala y al contrario hubo gente que le pareció muy buena, y la menor parte encuestada que la cortesía y buen trato era muy mala.

**Variedad de servicios:**

**Tabla N° 12**

MUY MALA	2	1.92%
MALA	26	25%
REGULAR	36	34.62%
BUENA	32	30.77%
MUY BUENA	8	7.69%
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N° 12**  
**VARIEDAD DE SERVICIOS**



En un gran porcentaje los encuestados respondieron que la variedad de servicios que ofrecen los hospedajes es regular, para las demás personas es buena, otros opinan que los servicios son malos, pero como también existen personas que están satisfechas con la variedad de servicios que se ofrece en el lugar por lo que la califican de muy buena. Lo que nos lleva a concluir que se debería agregar más servicios en los hospedajes, como ser: servicio a la habitación, en algunos casos que se ofrezca alimentación dentro del hostel, etc.

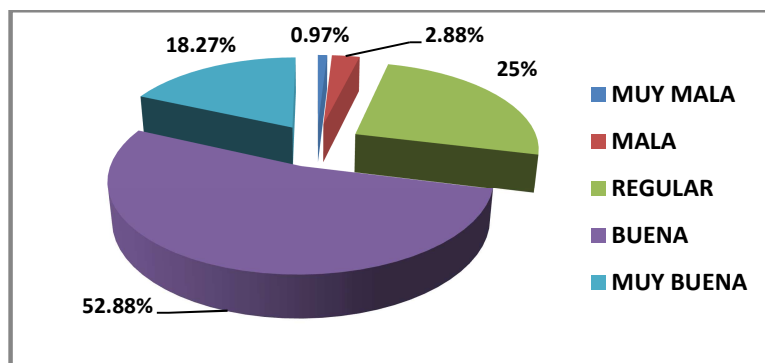
**Tranquilidad:**

**Tabla N° 13**

MUY MALA	1	0.97%
MALA	3	2.88%
REGULAR	26	25%
BUENA	55	52.88%
MUY BUENA	19	18.27%
<b>TOTAL</b>	104	100.00%

**Gráfico N° 13**

**TRANQUILIDAD**



De acuerdo al gráfico que se muestra con anterioridad, la tranquilidad que ofrecen los establecimientos de hospedaje por lo general es buena, en otro porcentaje de las personas a las que les realizamos la encuesta nos contestaron que es regular, como también otros que es muy buena. Este debe ser un tema a debatir para los propietarios de los hospedajes ya que influye de sobre manera para el cliente, puesto que este necesita descansar y si es que no se le dan las condiciones necesarias, tendrá una opinión negativa del lugar elegido.

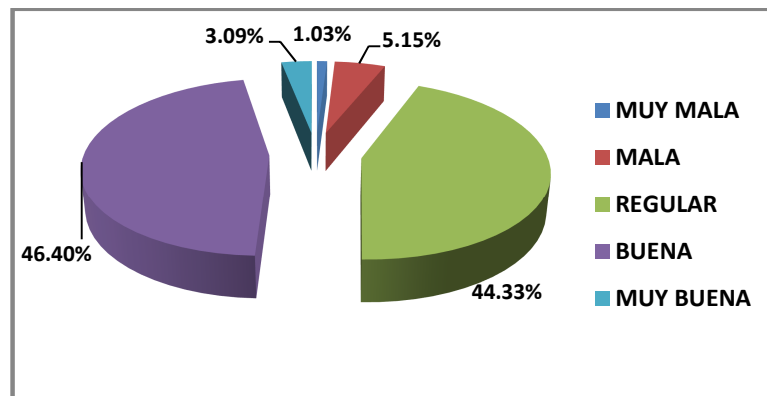
### Agilidad y tiempo para responder sus pedidos:

Tabla N° 14

MUY MALA	1	1.03%
MALA	5	5.15%
REGULAR	43	44.33%
BUENA	45	46.40%
MUY BUENA	3	3.09%
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico N° 14

### AGILIDAD Y TIEMPO PARA RESPONDER SUS PEDIDOS



Es muestra clara que para la gran parte de las personas que alguna vez se alojaron en un establecimiento de hospedaje de nuestra ciudad, la agilidad y tiempo para responder a sus pedidos es muy importante, considerándola como buena; pero también existen personas a las que les realizamos nuestra encuesta que opinan que la agilidad para responder a sus pedidos es regular, y por otra parte también están aquellos encuestados que desde su punto de vista la agilidad con la que atienden a sus pedidos es mala. Esto puede ser un factor negativo, puesto que los clientes se sentirán con total descontento y no querrán volver en otra oportunidad al mismo lugar de hospedaje por la mala atención a la hora de hacer sus pedidos.

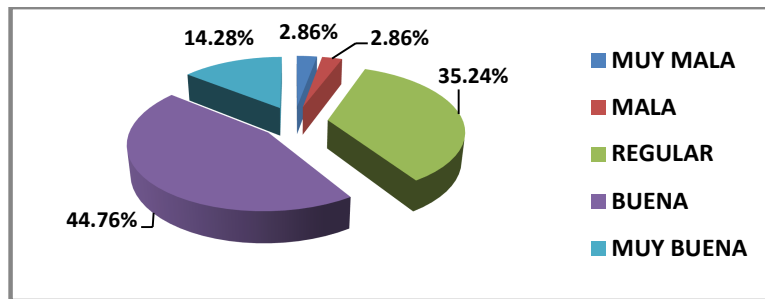
### Infraestructura física:

**Tabla N° 15**

MUY MALA	3	2.86%
MALA	3	2.86%
REGULAR	37	35.24%
BUENA	47	44.76%
MUY BUENA	15	14.28%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N° 15**

### INFRAESTRUCTURA FÍSICA



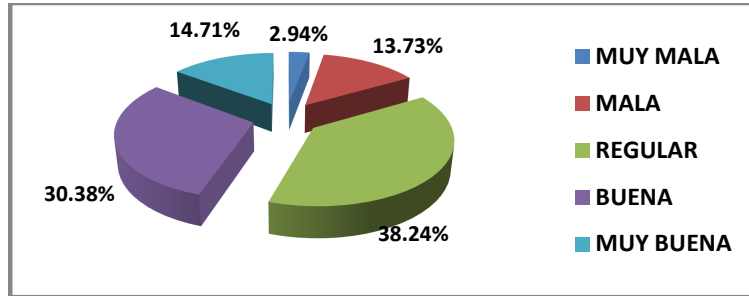
Este es un aspecto importante para los establecimientos de hospedaje, puesto que los clientes al momento de elegir dónde alojarse toman en cuenta entre otras cosas la infraestructura que presenta el lugar. Lo que lleva a que se deberían ampliar y refaccionar las instalaciones, dándole una mejor fachada para que tenga una buena imagen, remodelar las habitaciones y ampliando camas.

### Decoración y amueblamiento:

**Tabla N° 16**

MUY MALA	3	2.94%
MALA	14	13.73%
REGULAR	39	38.24%
BUENA	31	30.38%
MUY BUENA	15	14.71%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N° 16**  
**DECORACIÓN Y AMUEBLAMIENTO**



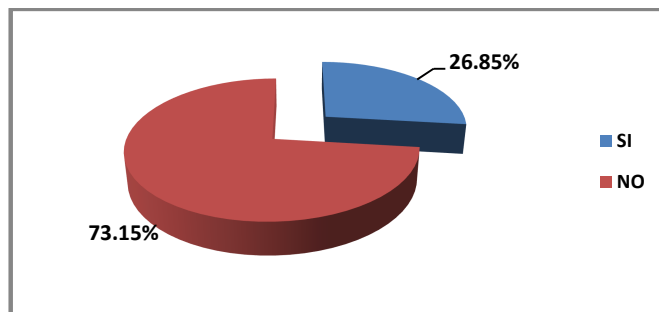
Se muestra en el gráfico anterior, que la decoración y amueblamiento en los hospedajes existentes en la ciudad de Tarija es regular, otras personas opinan que la misma es buena, también hay encuestados que están satisfechos con la misma pues la consideran de muy buena, por último en un bajo porcentaje es calificada de mala. Se sugiere, y es elemental que el establecimiento de hospedaje tenga un mejor ambiente en cuanto a decoración y que se le agregue estilo para una mejor percepción del cliente.

**7. Algunas deficiencias en el servicio solicitado y esperado con el recibido**

**Tabla N° 17**

SI	29	26.85%
NO	79	73.15%
<b>TOTAL</b>	108	100.00%

**Gráfico N° 17**  
**ALGUNAS DEFICIENCIAS EN EL SERVICIO SOLICITADO Y ESPERADO CON EL RECIBIDO**



En cuanto a esta pregunta y al gráfico identificado mediante las encuestas, nos sirve para analizar la eficiencia que tiene el personal para satisfacer las necesidades y saber si cumplen con las expectativas que piden y esperan sus clientes. Una mayoría respondió que no encontraron deficiencias por el mismo hecho de que no la solicitan o porque no están por mucho tiempo en esta ciudad y paran muy poco dentro de su establecimiento de preferencia y los que dijeron que si encontraron algunas deficiencias o fallos que les molestaron, los que se detallan a continuación.

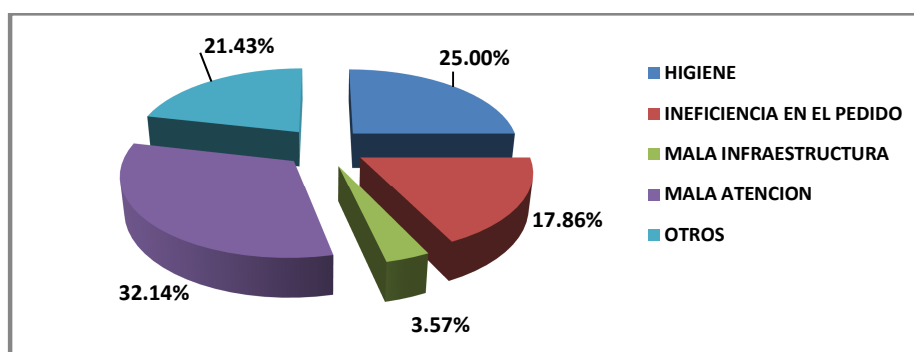
### Deficiencias o fallos de los que respondieron SI

**Tabla N° 18**

HIGIENE	7	25.00%
INEFICIENCIA EN EL PEDIDO	5	17.86%
MALA INFRAESTRUCTURA	1	3.57%
MALA ATENCIÓN	9	32.14%
OTROS	6	21.43%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N° 19**

### DEFICIENCIAS O FALLOS DE LOS QUE RESPONDIERON SI



Las deficiencias que resaltaron más, es la mala atención y la higiene, es decir, que no recibieron una buena atención por parte del personal, ni tampoco existen mantenimientos en cuanto a servicios básicos, los clientes solicitaron algo y no se respondió a sus pedidos como ellos lo necesitaban, por otra parte respondieron que la infraestructura no colmó con sus expectativas y entre otros, contestaron que no existe variedad en los servicios.

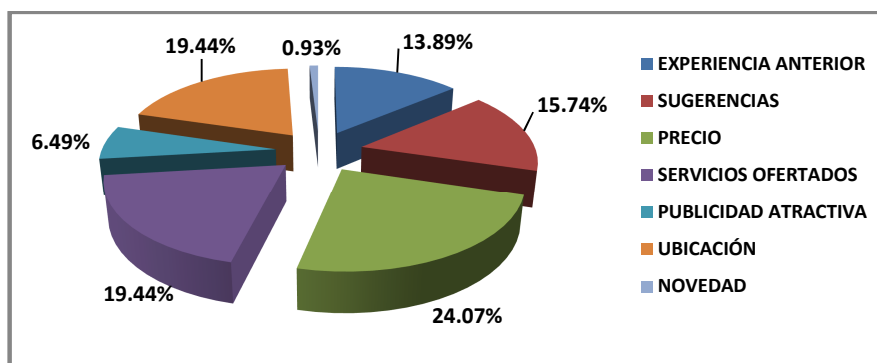
**8.-Factor más importante que influye al momento de elegir un establecimiento de hospedaje.**

**Tabla N° 20**

EXPERIENCIA ANTERIOR	15	13.89%
SUGERENCIAS	17	15.74%
PRECIO	26	24.07%
SERVICIOS OFERTADOS	21	19.44%
PUBLICIDAD ATRACTIVA	7	6.49%
UBICACIÓN	21	19.44%
NOVEDAD	1	0.93%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N° 20**

**FACTOR MÁS IMPORTANTE QUE INFLUYE AL MOMENTO DE ELEGIR UN ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE.**



De acuerdo al gráfico, el factor que más influye al momento de elegir un establecimiento de hospedaje es el precio, seguido por los servicios ofertados y la ubicación, algunos que son las sugerencias, también toman en cuenta la experiencia anterior, por otra parte hacen referencia a la publicidad atractiva que tienen los establecimientos de Hospedaje y por último toman en cuenta un lugar novedoso.

Esta investigación nos da a conocer que el establecimiento de hospedaje en estudio tiene una gran ventaja por la ubicación en la que se encuentra y a su vez una deficiencia puesto que no tiene variedad en los servicios ofertados, siendo esto un factor importante que toman en cuenta los clientes al momento de elegir dónde hospedarse.

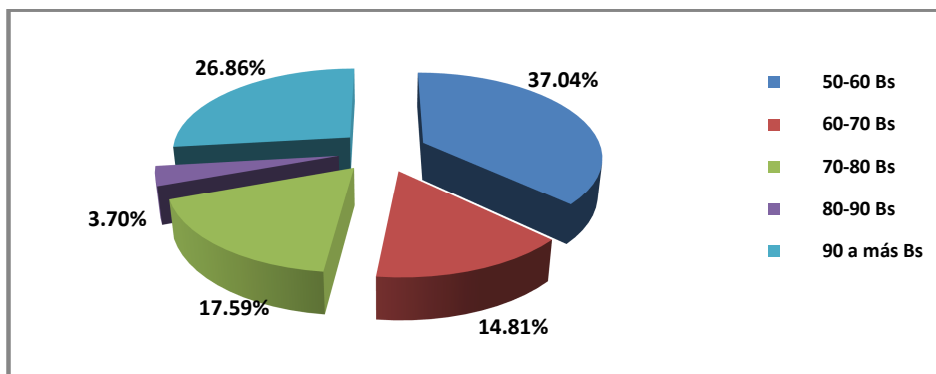
## 8. Precio que paga por el servicio

**Tabla N° 21**

50-60 Bs	40	37.04%
60-70 Bs	16	14.81%
70-80 Bs	19	17.59%
80-90 Bs	4	3.70%
90 a más Bs	29	26.86%
<b>TOTAL</b>	108	100.00%

**Gráfico N° 21**

### PRECIO QUE PAGA POR EL SERVICIO



Se puede observar que el precio que normalmente pagan los usuarios por los servicios prestados en hospedajes es de 50-60 Bs, ocupando el primer lugar, seguido de los que pagan 90bs o más, otros pagan 70-80 Bs, también pagan por los servicios ofertados 60-70 Bs y por último pagan 80-90 Bs por los servicios prestados.

Cabe mencionar que el precio de 50-60 Bs incluye a residenciales y alojamientos, entre 60-70 Bs y 70-80Bs corresponden a precios ofertados por hostales y de 80-90 a más, son los precios correspondientes a hoteles de diferentes categorías.



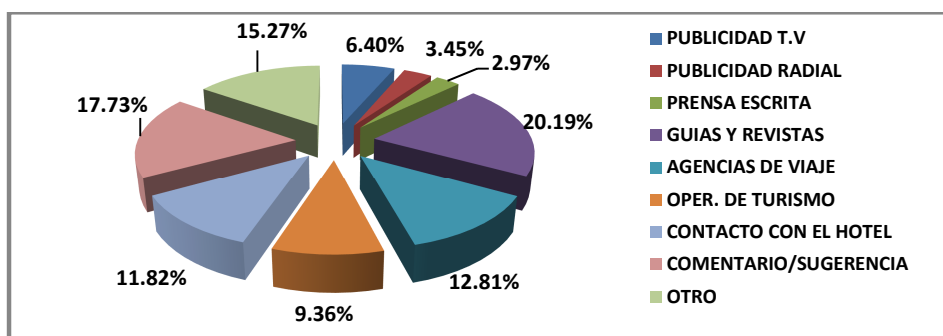
## 9. Medios por los que se informan de los centros de Hospedajes

Tabla N° 22

PUBLICIDAD T.V	13	6.40%
PUBLICIDAD RADIAL	7	3.45%
PRENSA ESCRITA	6	2.97%
GUIAS Y REVISTAS	41	20.19%
AGENCIAS DE VIAJE	26	12.81%
OPER. DE TURISMO	19	9.36%
CONTACTO CON EL HOTEL	24	11.82%
COMENTARIO/SUGERENCIA	36	17.73%
OTRO	31	15.27%
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico N° 22

### MEDIOS POR LOS QUE SE INFORMAN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJES



Las personas encuestadas respondieron que las guías y revistas es el principal medio por el cual se informan de los diferentes establecimientos de hospedajes en Tarija, un porcentaje de personas encuestadas afirman que mediante comentarios y sugerencias de terceros pueden llegar a hacer uso de cierto establecimiento, otros respondieron que entre otros estaría el internet siendo un medio importante de información y que por este tienen acceso a nivel mundial, un cierto porcentaje dijeron que las agencias de viajes, es el medio más fácil de adquirir información de los distintos establecimientos que existen en nuestra ciudad para hospedarse, algunas personas mencionaron que es mejor el contacto directo con el establecimiento de hospedaje, también hicieron mención a las operadoras de turismo, que

en nuestro medio es la unidad de turismo de la gobernación, y con un menor porcentaje esta la publicidad televisiva, radial y prensa escrita. Mediante esta información, se puede constatar que en cuanto a guías y revistas, operadoras de turismo, contacto directo con los establecimientos de hospedaje y agencias de viaje, se puede diseñar canales de distribución, para tener mejor alcance a los visitantes tanto nacionales como extranjeros.

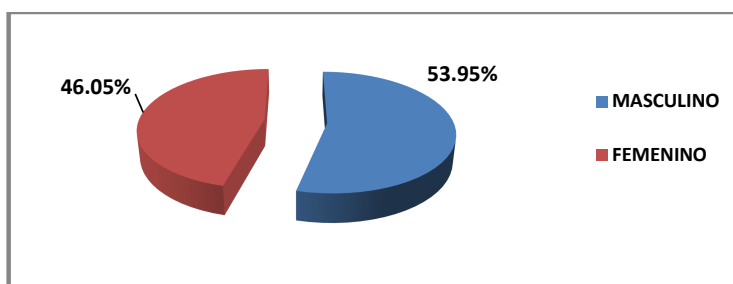
## SEXO

**Tabla N° 23**

MASCULINO	82	53.95%
FEMENINO	70	46.05%
<b>TOTAL</b>	152	100.00%

**Gráfico N° 23**

### SEXO



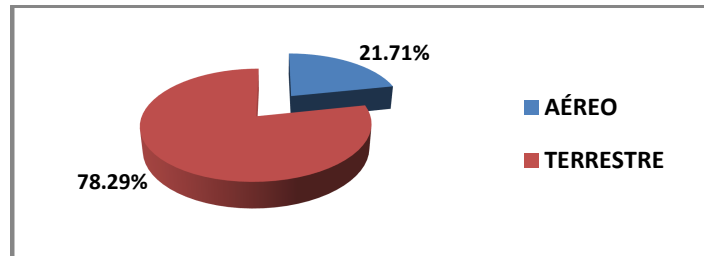
La mayoría de nuestros encuestados son de sexo masculino y el resto de sexo femenino. Lo que quiere decir que la gran parte de los visitantes a nuestra ciudad son varones.

## VÍA DE ACCESO

**Tabla N° 24**

AÉREO	33	21.71%
TERRESTRE	119	78.29%
<b>TOTAL</b>	152	100.00%

**Gráfico N° 24**  
**VÍA DE ACCESO**



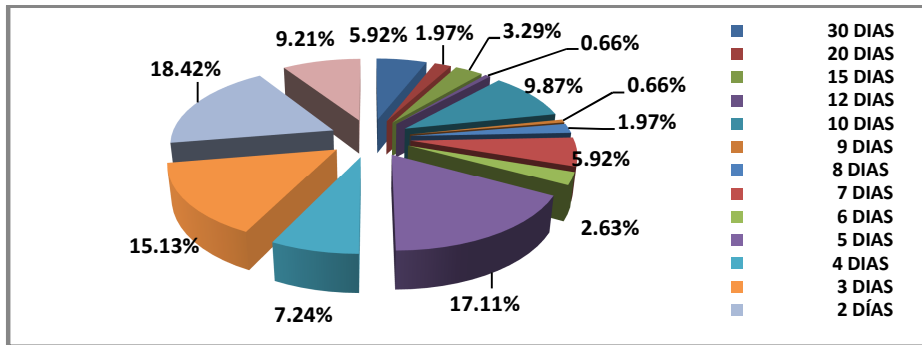
Esta información muestra como resultado que un buen porcentaje llegan a Tarija mediante vía terrestre, es decir flotas, minivans, etc. y los demás encuestados llegan vía aérea. Lo que se puede concluir que los distintos establecimientos de hospedajes podrían aumentar publicidad en las oficinas de las diferentes empresas de transporte de la Terminal, como también así en el aeropuerto.

**TIEMPO DE ESTADÍA**

**Tabla N° 25**

30 DIAS	9	5.92%
20 DIAS	3	1.97%
15 DIAS	5	3.29%
12 DIAS	1	0.66%
10 DIAS	15	9.87%
9 DIAS	1	0.66%
8 DIAS	3	1.97%
7 DIAS	9	5.92%
6 DIAS	4	2.63%
5 DIAS	26	17.11%
4 DIAS	11	7.24%
3 DIAS	23	15.13%
2 DÍAS	28	18.42%
1 DIA	14	9.21%
<b>TOTAL</b>	152	100.00%

**Gráfico N° 25**  
**TIEMPO DE ESTADÍA**



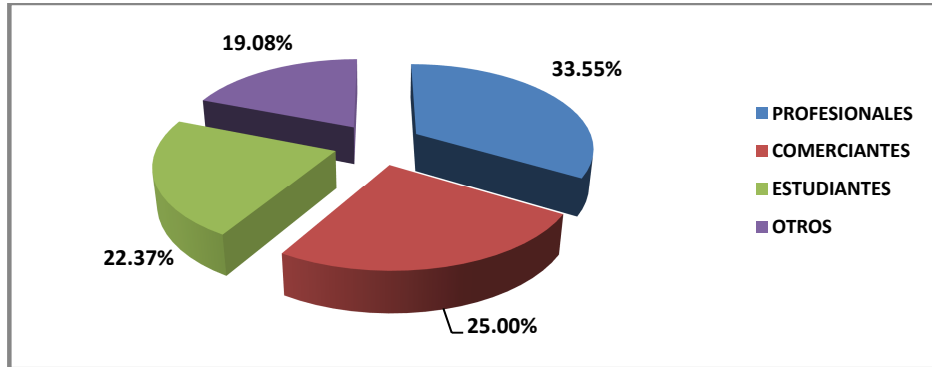
De acuerdo al gráfico anterior, se puede evidenciar que las personas que visitan la ciudad de Tarija, por lo general son visitantes que se hospedan 2 días en los distintos establecimientos de hospedaje, otros solo 5 días de estadía, seguido de las personas que se quedan solo por 3 días, estos tiempos de estadía son los más relevantes puesto que las personas que vienen solo por corto tiempo son aquellas que vienen por negocios y que hace referencia a profesionales y comerciantes.

## OCUPACIÓN

**Tabla N° 26**

PROFESIONALES	51	33.55%
COMERCIANTES	38	25.00%
ESTUDIANTES	34	22.37%
OTROS	29	19.08%
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N° 26**  
**OCUPACIÓN**



El gráfico nos muestra, mediante la encuesta realizada, que la ocupación de las personas en su mayoría son profesionales, comerciantes, y estudiantes entre otros. Se puede concluir, que de acuerdo a la ocupación de las personas, generalmente vienen por negocios o por tomar unas vacaciones. Este dato nos es importante para saber a qué tipo de mercado enfocarnos con mayor frecuencia.

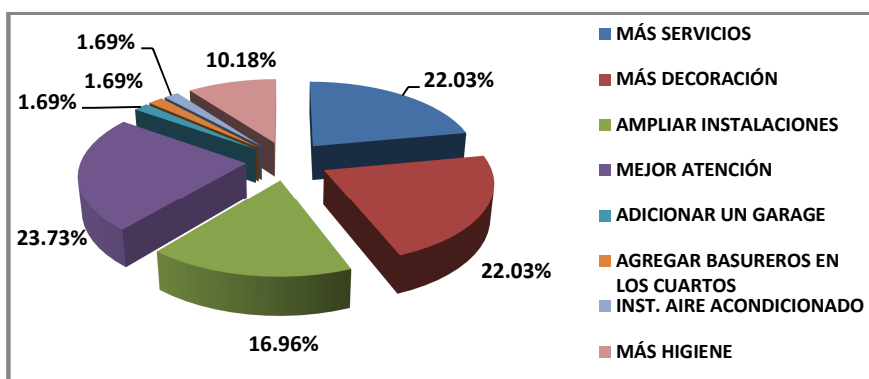
**Sugerencias para mejorar el establecimiento de hospedaje de su preferencia**

**Tabla N° 27**

MÁS SERVICIOS	13	22.03%
MÁS DECORACIÓN	13	22.03%
AMPLIAR INSTALACIONES	10	16.96%
MEJOR ATENCIÓN	14	23.73%
ADICIONAR UN GARAGE	1	1.69%
AGREGAR BASUREROS EN LOS CUARTOS	1	1.69%
INST. AIRE ACONDICIONADO	1	1.69%
MÁS HIGIENE	6	10.18%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100.00%</b>

Gráfica N° 27

### SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE DE SU PREFERENCIA



La sugerencia de los encuestados en cuanto a Hostales, Residenciales y Alojamientos es que se debería agregar y mejorar en algunos aspectos. Son los siguientes:

- Un cierto porcentaje de las personas cree que una mejor atención al cliente es lo que hace falta dentro de los establecimientos de hospedaje, para que la persona que asista se sienta en confianza al solicitar algún tipo de servicio extra.
- Que se debería agregar más servicios, como ser servicio a la habitación, en algunos casos que se ofrezca alimentación dentro del hostel, etc.
- Sugiere, que es elemental que el establecimiento de hospedaje tenga un mejor ambiente en cuanto a decoración, que se le agregue estilo para una mejor percepción del cliente.
- Así mismo mencionan que se deberían ampliar y refaccionar las instalaciones, dándole una mejor fachada para que tenga una buena imagen, remodelar las habitaciones.
- Otros piensan que adicionando un garaje para las personas que vengan de visita a la ciudad de Tarija con movilidades por motivos de negocio o vacación, sería ventajoso para adquirir mayor oportunidad de clientela.
- Por último también opinaron que sería bueno que las habitaciones de los establecimientos tengan aire acondicionado como calefacción aunque el precio esté un poco más elevado.

## 2.7. ANÁLISIS FODA DEL HOSTAL “SEGOVIA”

El análisis de la Matriz FODA o DAFO permite identificar los factores externos (oportunidades, amenazas) e internos (Fortalezas, debilidades), que posee la empresa, tiene el propósito de establecer las estrategias, alternativas que podrían ser implementadas para su mejor desenvolvimiento dentro del establecimiento.

### MATRIZ FODA

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo económico de la región</li> <li>2. Suficientes servicios de transporte vía aérea y terrestre que hacen su ruta nacional e internacional</li> <li>3. Tecnología e informática</li> <li>4. Crecimiento de turistas nacionales y extranjeros en Tarija</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento cómodo, tranquilo, confortable, confiable y por sobre todo seguro</li> <li>2. Precios estables en cualquier época del año.</li> <li>3. Captación de clientes sin la necesidad de promociones y publicidad.</li> <li>4. El Hostal utiliza las relaciones públicas para lograr la fidelidad</li> <li>5. Sistema tecnológico dentro del hostel (wi fi)</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca inversión pública en el sector de turismo, en cuanto a vías de acceso.</li> <li>2. Oferta mayor a la demanda.</li> <li>3. Nuevos competidores.</li> <li>4. Preferencia por servicios sustitutos.</li> <li>5. Conflictos Nacionales, provocando paros, bloqueos de carreteras dando mal aspecto al País.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Hostal Segovia no cuenta con un organigrama que exprese las unidades organizacionales, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad de su organización</li> <li>2. No cuenta con un plan estratégico, reglamento interno, ni tampoco un manual de funciones que le permitan contar con las herramientas necesarias para guiarse en un futuro</li> <li>3. Falta de decoración interna que dé mejor imagen al Hostal</li> <li>4. No existe capacitación al personal</li> <li>5. No tiene variedad de servicios adicionales como ser alimentación.</li> <li>6. Falta de contacto con agencias de viajes mayoristas y minoristas</li> </ol>

## 2.8. DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

<b>HIPOTESIS</b>	<b>FUENTES DE INFORMACION</b>	<b>TECNICA UTILIZADA</b>	<b>RESULTADO</b>
El diseño de un plan estratégico y otras herramientas de gestión, son factores que le servirán de guía para el accionar de sus funciones al Hostal Segovia enfrentando de mejor manera las oportunidades que le brinda el mercado.	Propietarios del Hostal Segovia, Mercado meta, Fuentes Secundarias,	Observación directa, Sondeo, Entrevistas personales, Cuestionario, Revisión documentaria.	Mediante la recopilación y el análisis de la información, se pudo evidenciar que el Hostal Segovia no cuenta con un Plan Estratégico, que le permita tener una visión a largo plazo y perdurar en el futuro.

Como se puede observar en el cuadro anterior, se comprueba la Hipótesis de que el Hostal Segovia necesariamente requiere contar con un plan estratégico para que pueda desempeñar sus funciones de una manera mas ordenada, facilitando a la mejor toma de decisiones y permitiendo así mas compromiso con sus trabajadores como la de colmar aun mas las expectativas de sus clientes, a su vez que le sirva de guía para el accionar de sus funciones y perdurar en el futuro, aprovechando de mejor manera las oportunidades que le brinda el mercado.



## **PROPUESTA PARA EL HOSTAL SEGOVIA**

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

Se propone el diseño de un plan estratégico junto a otras herramientas de gestión para el Hostal Segovia de la ciudad de Tarija, que en el futuro le sirvan para el buen funcionamiento de sus dependencias.

En la formulación de la misión, visión y valores, se tuvo la participación de los propietarios del Hostal como de nuestra persona llegando a un acuerdo como se detalla a continuación:

#### **3.1.1. MISIÓN**

La misión para el Hostal Segovia es la siguiente:

“Brindar un ambiente agradable de descanso con calidad en el servicio y una eficiente atención al cliente mediante un personal altamente capacitado y confiable, dispuesto a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes”.

#### **3.1.2. VISIÓN**

La visión propuesta para el Hostal Segovia es como sigue a continuación:

“Contar con los mejores servicios, manteniendo su prestigio y siendo altamente competitivo, para que nuestros clientes estén totalmente satisfechos al instalarse en nuestro Hostal, evaluando sus necesidades, expectativas y promoviendo una cultura de mejoramiento continuo en nuestros procesos, productos y servicios, ganando así una posición mucho más fuerte en la industria hotelera que responda a las más estrictas exigencias de nuestros huéspedes”.

### **3.1.3. VALORES**

Los valores son exigencias diarias tales como la tolerancia, el orden, la limpieza, puntualidad, responsabilidad, honradez y amor al trabajo, lo cual nos conforma como empresa de calidad dispuesta a servir a nuestros clientes nacionales como extranjeros.

## **3.2. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSTAL SEGOVIA**

### **3.2.1. ESTRATEGIA GENÉRICA**

Se utilizará la estrategia de diferenciación, puesto que la propuesta planteada abarcará todas las áreas de la empresa, haciendo que ésta resalte y se diferencie del resto de la competencia.

### **3.2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Se propone para el Hostal Segovia los siguientes objetivos estratégicos que van de acuerdo a la misión y visión propuestas.

- ✓ Objetivo 1: Contar con personal competente, que esté dispuesto a servir y satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ Objetivo 2: Lograr mayor calidad en el servicio, para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes y colmar con sus expectativas.
- ✓ Objetivo 4: Captar la afluencia turística nacional e internacional
- ✓ Objetivo 3: Lograr claridad organizacional del hostel

Líneas más abajo se desarrollará cada objetivo mencionado:

### **3.2.2.1. OBJETIVO 1: CONTAR CON PERSONAL COMPETENTE, QUE ESTE DISPUESTO A SERVIR Y SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.**

Es necesario que el personal de la empresa sea competente, que esté dispuesto al servicio de la empresa y el cliente, para que así ayuden a un mejor desarrollo y mayor crecimiento del Hostal. Esto va concorde a lo que se quiere lograr en la misión y visión. Si la organización quiere mantener fidelidad de los clientes y colmar sus expectativas, es necesario que su personal brinde un servicio de calidad.

### **3.2.2.2. OBJETIVO 2: LOGRAR MAYOR CALIDAD EN EL SERVICIO, PARA SATISFACER DE MEJOR MANERA LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y COLMAR CON SUS EXPECTATIVAS.**

La calidad en los servicios, le permitirá al Hostal Segovia tener más oportunidades en el mercado, atrayendo mayor clientela y manteniendo la fidelidad de los que ya asisten, estando a su vez a la altura de la competencia.

### **3.2.2.3. OBJETIVO 3: LOGRAR CLARIDAD ORGANIZACIONAL DEL HOSTAL.**

La claridad organizacional en la empresa es importante, puesto que hace que las actividades se lleven a cabo diariamente de manera eficaz y eficiente, permitiendo a la gerencia una mejor administración y control de las funciones y desempeño del personal de la empresa.

### **3.2.2.4. OBJETIVO 4: CAPTAR LA AFLUENCIA TURISTICA NACIONAL E INTERNACIONAL**

Tarija es un departamento que atrae muchos visitantes por sus atractivos turísticos, por lo que es necesario que el Hostal Segovia aproveche de mejor manera esas oportunidades, atrayendo clientes, dando a conocer su ubicación y los servicios que ofrece, para que los

mismos al momento de visitar nuestra ciudad, no tengan duda de asistir a dicho establecimiento de hospedaje.

### 3.2.3. ESTRATEGIAS

Para conseguir el logro de los objetivos estratégicos planteados, es necesario contar con estrategias que coadyuven a cumplir con el fin de los mismos.

A continuación se muestra el cuadro de objetivos propuestos más sus respectivas estrategias:

**CUADRO N° 14**  
**ESTRATEGIAS PARA EL HOSTAL SEGOVIA**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>
Contar con personal competente, que esté dispuesto a servir y satisfacer las necesidades de los clientes.	1. Capacitación del personal en las diferentes áreas que desempeñan sus funciones.	1. Cursos de instrucción y evaluaciones de las tareas a realizar
Lograr mayor calidad en el servicio, para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes y colmar con sus expectativas.	2. Renovación de servicios y agregación de nuevos, requeridos por el cliente pero que no brinda el Hostal.	1. Agregar Laptops para las habitaciones con wi fi 2. Renovación en el Hall de entrada del Hostal Segovia 3. Agregar servicio de alimentación dentro del Hostal
	3. Mejora de la atención al cliente para lograr un servicio eficiente.	1. Proporcionar uniformes al personal
Lograr claridad organizacional del hostel.	4. Dotar de Herramientas organizacionales	1. Diseño de un organigrama para el Hostal Segovia 2. Diseño del manual de funciones 3. Diseño del Reglamento interno

Captar la afluencia turística nacional e internacional.	5. Incremento de publicidad y promoción.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción mediante agencias de viajes mayoristas y minoristas y operadoras de turismo.</li> <li>2. Hacer política de precios a través de descuentos a delegaciones que se hospeden en el Hostal Segovia</li> </ol>
---	--	--

**FUENTE:** *Elaboración propia*

### **3.2.3.1. Estrategia 1: Capacitación del personal en las diferentes áreas que desempeñan sus funciones.**

Para que el personal brinde un servicio de calidad a los huéspedes, no solo es necesario que se basen en la experiencia, sino también capacitarlos para que ellos tengan una base y se diferencien al de la competencia. Las capacitaciones que se realicen se harán por áreas o departamentos, de acuerdo a la función que desempeñen el personal del Hostal, para ello se contratará un profesional en administración de Empresas que dicte dichos cursos y realice evaluaciones. A continuación se detallan las acciones para lograr lo cometido:

#### **➤ Acción 1: Cursos de instrucción y evaluaciones de las tareas a realizar**

##### **Cursos:**

Se realizarán cursos que tengan 5 días de duración, 3 horas por día, turno noche, de 19:00 a 22:00 pm, dedicada una hora para cada puesto, en los cuales se explique las funciones a realizar dependiendo el cargo que ocupe, tal curso se impartirá al administrador del hostal, recepcionista, contador y garzones.

### **Evaluaciones:**

Se tomarán evaluaciones día por medio acerca de lo explicado un día anterior, para constatar de qué se aprendió acerca de lo expuesto por el profesional contratado para dicho fin.

Esto ayudará a que la empresa tenga mayor prestigio, brindando servicio de calidad con un personal calificado.

### **3.2.3.2. Estrategia 2: Renovación de servicios y agregación de nuevos, requeridos por el cliente pero que no brinda el Hostal.**

Esta estrategia se enfoca al logro de dar mayor satisfacción al cliente mediante un mejor servicio, renovando y agregando aquello que posee y no el Hostal. Para lo cual se ve conveniente las siguientes acciones:

#### **➤ Acción 1: Agregar Laptops para las habitaciones con wi fi**

Se requiere contar por lo menos con tres Laptops para las habitaciones con wi fi, en caso de que el cliente no lleve consigo su portátil, esto con el fin de incrementar valor en el servicio y la atención rápida a sus pedidos.

Este tipo de servicio permitirá a los clientes del Hostal Segovia entre otras cosas ahorrar tiempo en ir en busca de un café internet proporcionándoles en el mismo lugar lo que requieran, satisfaciéndoles sus necesidades a través de un producto de última tecnología, que cuenta con todas las características como ser: Laptop Hacer D 255 E marca Acer, Software: Microsoft Office 2010, Memoria Ram: 2 GB DDR 3, Batería 6 celdas, Wi Fi, Webcam 1.3 mega pixel, WLAN 802.11 b7g7n, Pantalla: 10.1” LED LCD.

➤ **Acción 2: Renovación en el Hall de entrada del Hostal Segovia**

Es necesario hacer una renovación en el Hall de entrada del Hostal Segovia, para brindar una mejor imagen al momento de ingreso del cliente.

La renovación del Hall de entrada hace referencia a una mejor decoración del mismo, es decir, agregando 4 cuadros, 2 espejos en el pasillo de la entrada, 1 alfombra, 1 juego de living, adornos en general de porcelana y otros, 1 televisor pantalla plana 40 pulgadas LCD, 5 plantas de salón para decorar el hall, etc. en donde se hará la decoración de la sala mostrando un aspecto sobresaliente permitiendo así que el cliente se sienta gozoso al ingresar a un ambiente sencillo y acogedor durante su tiempo de estadía en el Hostal.

A continuación se muestra la ubicación del Hall de entrada que necesita ser remodelada:

**FIGURA N° 4**  
**UBICACIÓN DEL HALL DE ENTRADA DEL HOSTAL SEGOVIA**



*FUENTE: Elaboración Propia*

➤ **Acción 3: Agregar servicio de alimentación dentro del Hostal**

El servicio de alimentación dentro del Hostal es necesario no solo para adecuarse a los requerimientos legales sino también de esta manera atraer más turistas para poder servir mejor.

El servicio de alimentación dentro del Hostal tendrá un costo adicional de Bs 25.- al del servicio de hospedaje, esto para el cliente que quiera degustar dentro del mismo, con el fin de que el hospedado no tenga la necesidad de ir y buscar en otro lado, evitándole de esta manera la fatiga, el costo de transporte, etc. el costo de este servicio es accesible al bolsillo de todo cliente.

El servicio de alimentación constará de desayuno, ya sea: té café, leche, etc. según el gusto del cliente, así también de almuerzo como ser: entrada, sopa, segundo y su respectivo postre, y por último se ofrecerá cena de acuerdo al menú del hostal.

El cliente tiene la potestad de decidir si quiere o no consumir nuestro producto sino es de su agrado, todo esto con el fin de lograr la satisfacción y fidelidad del cliente.

En la figura siguiente se muestra la ubicación de donde se encontrará el servicio de alimentación del Hostal Segovia:



**FIGURA N° 5**  
**UBICACIÓN DEL SECTOR DONDE SE ENCONTRARÁ EL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN**



*FUENTE: Elaboración Propia*

### **3.2.3.3. Estrategia 3: Mejora de la atención al cliente para lograr un servicio eficiente**

Para que el cliente tenga una mejor y rápida identificación del personal es necesario diferenciarlos de los huéspedes del hostal, de manera que se pueda responder eficientemente a los pedidos de los mismos. Para ello se plantea lo siguiente:

#### **➤ Acción 1: Proporcionar uniformes al personal**

Es necesario que el personal cuente con un uniforme que destaque al Hostal Segovia, dando mayor prestigio e inspirando confianza y seguridad en los clientes de que serán bien atendidos y por otra parte que sea rápido de identificar por los clientes.

Estos uniformes constan de 10 poleras y 10 camisas de color celeste con el bordado del nombre del Hostal, que serán utilizadas por el administrador, contador, mantenimiento, recepcionista y mensajero; 3 pantalones de tela color azul y 3 camisas blancas para cada uno de los garzones; 6 delantales para las encargadas de limpieza y por último 6 delantales para la cocinera y la ayudante de cocina. Se eligieron estos colores para identificarse junto al color de la infraestructura que es celeste y blanco.

El uso de la polera como de la camisa será intercalado durante la semana, mientras que el demás personal tendrá un solo modelo de uniforme pero de dos a tres cambios de prenda para cada uno, mostrando mejor imagen al cliente y a la vez higiene.

#### **3.2.3.4. Estrategia 4: Dotar de herramientas organizacionales**

Para lograr esta estrategia es fundamental el uso de las herramientas de gestión necesarias para realizar una administración moderna y eficiente, dando de esta manera resultados positivos, permitiéndole utilizar eficientemente los recursos e incrementando la productividad de la empresa. Es por esta razón que se proponen las acciones que vienen a continuación:

##### **➤ Acción 1: Diseño de un organigrama para el Hostal Segovia**

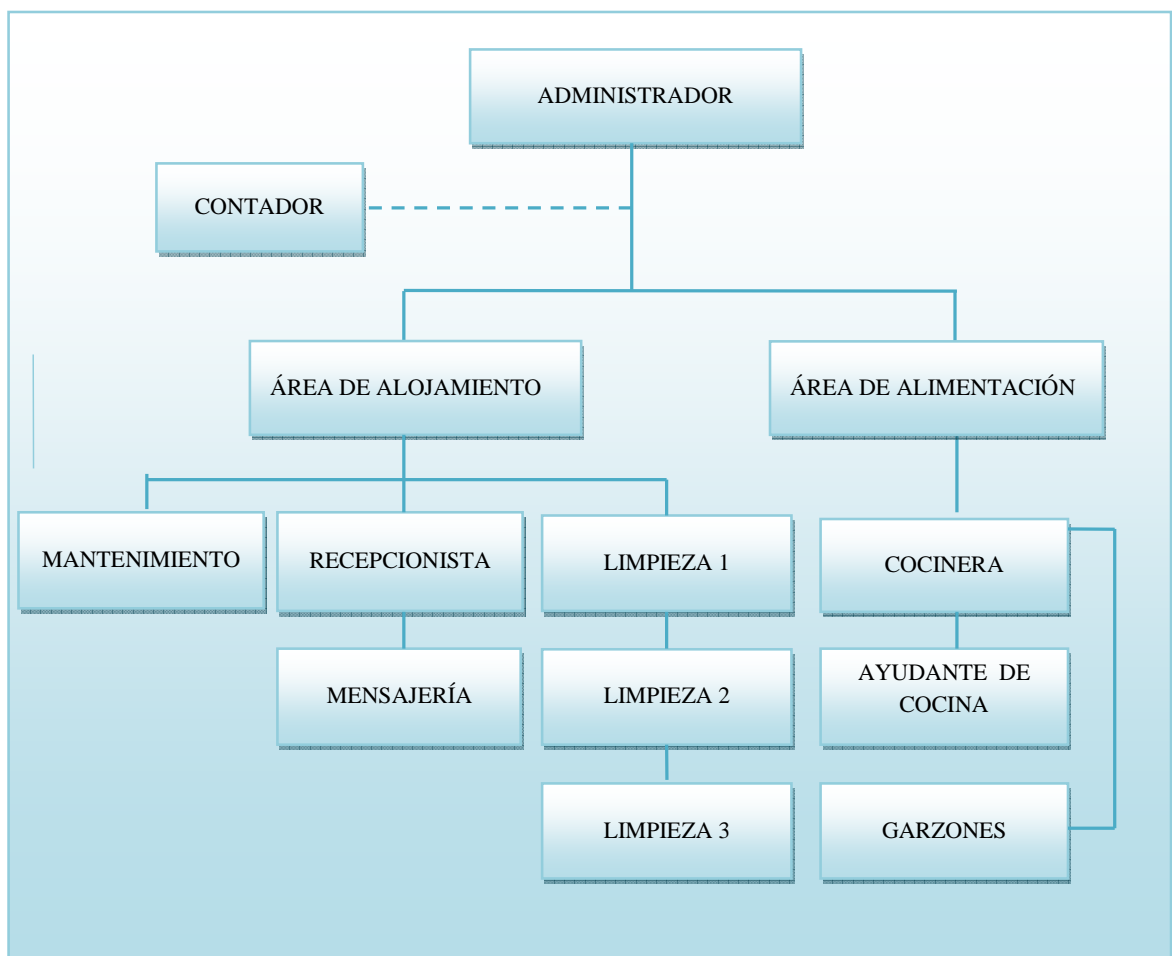
El organigrama del Hostal Segovia estará compuesto por el administrador encargado del funcionamiento eficiente del Hostal y del personal, acompañado de un nivel Staff que implicará una relación consultiva y de asesoramiento requerido por la administración para la toma de decisiones, especialmente en campos de contabilidad.

#### **ORGANIGRAMA PROPUESTO**

Por el tamaño del Hostal Segovia y en base a la configuración de organización emprendedora, se plantea una estructura sencilla de forma vertical donde el control es uno de los aspectos más importantes.

A continuación se muestra el diseño de un organigrama, que de acuerdo a los requerimientos del Hostal Segovia está sujeto a modificaciones.

**CUADRO N° 15**  
**ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL HOSTAL SEGOVIA**



*FUENTE: Elaboración Propia*

En el organigrama propuesto se hace un ordenamiento de las funciones que debe realizar cada puesto de trabajo donde la administración está a cargo del buen funcionamiento del hostel, como no es una empresa grande tampoco es necesario

contratar personal para diseñar otros puestos dado que el trabajo que se realiza lo puede ejecutar el mismo administrador acompañado del contador.

Se pone en consideración la creación del puesto de mensajería, dentro del área de alojamiento para realizar los distintos pedidos o diligencias que requieran los clientes del Hostal Segovia y ésta a su vez a disposición de los encargados de las distintas áreas del hostel, con el fin de brindar una mejor y la pronta atención al cliente, por otro lado también en vista de la sugerencia hecha para mejorar los servicios del Hostal, se vio la necesidad de la implementación del área de alimentación, que estará compuesto por una cocinera, una ayudante de cocina y dos garzones.

➤ **Acción 2: Diseño del manual de funciones**

Es necesario acompañar al organigrama con su respectivo Manual de Funciones puesto que es el complemento ideal, ya que explica por escrito las tareas, funciones y obligaciones que tiene cada unidad que conforma la organización.

Líneas más abajo se detallará la propuesta del manual de funciones.

## **MANUAL DE FUNCIONES (PROPUESTO)**

Para el funcionamiento eficiente, el Hostal Segovia de la Ciudad de Tarija contará con una clara y definida estructura organizativa adecuada a los objetivos y metas que se propone alcanzar. Cabe mencionar que este manual servirá de guía para las tareas, funciones y obligaciones que tiene cada unidad que conforma la organización, el mismo que estará dirigido también a largo plazo para la puesta en marcha del nuevo Hotel Segovia.

Por la dimensión, categoría y número de empleados del Hostal y el futuro nuevo hotel Segovia, se ha procurado agrupar y distribuir armónicamente las funciones del personal, evitando superposiciones, dando a cada empleado sus propias atribuciones y funciones bajo la guía del organigrama.

El presente manual de funciones tienen carácter inicial, por lo tanto es susceptible de correcciones que obviamente serán adecuadas si son aceptadas a nuestro entorno real.

### **ADMINISTRADOR**

- 1.- Nombre del cargo** : Administración
- 2.- Dependencia** : Gerente general
- 3.- Autoridad** : Funcional
- 4.- Objetivo del Cargo** : Planificar, organizar, dirigir y controlar las labores administrativas del Hostal Segovia.

#### **5.- Funciones:**

- a) Supervisar y controlar al personal subalterno en todas sus áreas
- b) Verificar el pago de impuestos
- c) Pago de sueldos y salarios al personal
- d) Asistencia a reuniones relacionadas con el rubro hotelero (en caso de que no pueda el Gerente)
- e) Asignación de personas necesarias para el mantenimiento y limpieza.

El administrador también deberá realizar en el campo del marketing lo siguiente:

- a) Diseño de Promociones
- b) Diseño y supervisión de folletería y reparto de la misma
- c) Coordinación continua de información con instituciones y agencias
- d) Cotizaciones
- e) Encargado del diseño de las publicidades por internet.

#### **6.- Responsabilidades:**

- a) La administración eficaz y eficiente del Hostal Segovia
- b) Cumplir con todas las funciones a su cargo.

### **7.- Requisitos:**

Tener título en provisión Nacional de Licenciatura en administración de Empresas, o Ingeniería comercial, tener como experiencia mínima tres años de trabajo en el ramo, saber el manejo de computación y manejar el idioma inglés.

### **CONTADOR**

**1.- Nombre del cargo:** Contador General

**2.- Dependencia** : Administrador

**3.- Autoridad** : Staff

**4.- Objetivo del Cargo** : Llevar la contabilidad mensual y anual de la organización

#### **5.- Funciones:**

- a) Analizar la naturaleza de los gastos, ejecutar las apropiaciones correspondientes y registrar en los libros respectivos los asientos contables.
- b) Analizar y verificar el correcto movimiento de ingresos y egresos de acuerdo a disposiciones legales vigentes y normas de tributación, fiscalización y presupuesto.
- c) Establecer un sistema de control de gestión mediante la contabilidad, elaborar documentación para auditoria, presentar y dar cumplimiento a todo cuanto documento sea exigido

### **6.- Requisitos:**

Tener título de contador o auditor financiero en provisión nacional y experiencia mínima en el campo de la contabilidad de 3 años.

### **RECEPCIÓN**

**1.- Nombre del cargo:** Recepción

**2.- Dependencia** : Administrador

**3.- Autoridad** : Funcional

**4.- Objetivo del Cargo** : Recepción y buen servicio al cliente

#### **5.- Funciones:**

- a) Registro de entrada y salida de huéspedes
- b) Recepción de llamadas

- c) Control de pedido con las diferentes áreas
- d) Coordinación con gobernantes, mantenimiento y limpieza para la atención eficiente al huésped
- e) Emisión de facturas
- f) Supervisión y control de cargos emitidos en diferentes áreas
- g) Entrega de cargos y encomiendas a administración para su registro
- h) Registro de reservas

**6.- Requisitos:**

Ser bachiller, tener experiencia en el puesto de por lo menos un año, tener conocimiento de computación, saber inglés, tener buenas relaciones humanas.

**MENSAJERIA**

**1.- Nombre del cargo :** Mensajería

**2.- Dependencia :** Administración y Recepción

**3.- Autoridad :** Funcional

**4.- Objetivo del Cargo :** Estar a disposición de los pedidos y mandados que se requieran dentro del Hostal

**5.- Función:**

- a) Realizar diligencias y pedidos que se necesiten de acuerdo a requerimientos de los clientes y de las distintas áreas del Hostal.
- b) Pago de servicios generales del Hostal Segovia (agua, luz, teléfono, internet, tv cable, publicidad, etc.)

**6.- Requisitos:**

Voluntad para desempeñar su trabajo, gozar de buena salud, tener amabilidad con los huéspedes.

## **MANTENIMIENTO**

**1.- Nombre del cargo :** Auxiliar de Mantenimiento

**2.- Dependencia :** Recepción

**3.- Autoridad :** Funcional

**4.- Objetivo del Cargo :** Mantenimiento de todos los servicios con los que cuenta el Hostal.

### **5.- Funciones:**

- a) Revisión técnica de equipos
- b) Detectar fallas de equipos para su inmediato arreglo
- c) Control de funcionamiento de focos, chapas, llaves de paso, etc.
- d) Reposición de materiales de luz, agua teléfono, etc.
- e) Limpieza de ventanas, puertas, etc.

### **6.- Requisitos:**

Contar con conocimientos básicos de electricidad, tener buenas relaciones humanas, buena conducta

## **LIMPIEZA**

**1.- Nombre del cargo:** Limpieza

**2.- Dependencia :** Recepción

**3.- Autoridad :** Funcional

**4.- Objetivo del Cargo :** Control y limpieza de las habitaciones, limpieza total del Hostal Segovia.

### **5.- Funciones:**

- a) Limpieza de las habitaciones
- b) Tendido de camas
- c) Control y orden habitacional
- d) Lavado de ropa, cortinas
- e) Servicio de lavado para el huésped y el personal de servicio
- f) Planchado de los edredones y fundas de camas.
- g) Supervisión de papel higiénico, toallas, jaboncillos, etc. dentro de los baños



- h) Limpieza de las plantas de pasillos, limpieza de hojas, regado, etc.
- i) Limpieza de pasillos, desempolvar paredes, ventanas, barandas, etc.

#### **6.- Requisitos:**

Tener experiencia en el trabajo de por lo menos un año, recomendaciones de ex trabajos, gozar de buena salud, tener amabilidad con los huéspedes.

### **COCINERA**

**1.- Nombre del cargo:** Cocinera

**2.- Dependencia** : Administración

**3.- Autoridad** : Funcional

**4.- Objetivo del Cargo** : Elaboración de desayunos, almuerzo y cena requeridos por los huéspedes.

#### **5.- Funciones:**

- a) Aprovisionamiento de materiales, utensilios, víveres para la preparación de menús.
- b) Preparación de desayunos, almuerzo y cena, aperitivos, refrigerios.
- c) Orden y limpieza de la cocina y artículos de cocina.
- d) Coordinación con los garzones para un mejor servicio al huésped.

#### **6. Requisitos:**

Experiencia mínima de 2 años en cocina, tener buenas relaciones humanas.

#### **➤ Acción 3: Diseño del reglamento interno**

El reglamento interno es una herramienta de gestión de mucha ayuda para tener un mejor control de las actividades del personal, puesto que en ella se encuentra reflejada, cumplimientos, deberes, sanciones, beneficios, etc.

## **REGLAMENTO INTERNO (PROPUESTO)**

### **1.- DISPOSICIONES GENERALES**

Con la finalidad de normar las funciones del Hostal Segovia; el presente reglamento regula y sistematiza las relaciones entre la gerencia, la administración, el staff y todas las demás funciones con que cuenta el hostal Segovia de la ciudad de Tarija, fijando condiciones de ingreso, obligaciones, responsabilidades y derechos de cada una de las partes.

### **II.- CONDICIONES DE INGRESO**

#### **1.- Requisitos:**

- a) Ser boliviano de nacimiento, mayor de edad acreditado con cedula de identidad o Libreta militar en caso de ser varón.
- b) Certificado de salud, certificado de buena conducta y una certificación pertinente para acreditar actitud e idoneidad
- c) En caso y según el cargo, acreditar competencia mediante título profesional, diploma o certificado de meritos a estar dispuesto a concurso de meritos y exámenes de competencia
- d) Haber demostrado satisfactoriamente capacidad en un periodo legal de prueba

#### **2.- Reclutamiento:**

- a) Todos los cargos deberán ser provistos mediante concursos de méritos y/o exámenes de competencia, señalando requisitos mínimos, condiciones, deberes y derechos de conformidad según cargo
- b) El postulante deberá presentar solicitud escrita, especificando experiencia, títulos, estudios y certificados de trabajo cargos desempeñados.
- c) Para el concurso de meritos se presentarán documentos que acrediten idoneidad, capacidad y competencia.

- d) El nombramiento recaerá sobre el postulante que haya obtenido el mejor puntaje, procediéndose a su contratación por un periodo de prueba de 3 meses para después en su caso proceder a su designación.

### **3.- Plan de evaluación**

El plan de evaluación del personal tendrá lugar cada año para el funcionario regular del Hostal teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Cantidad de trabajo que produce la función
- b) Calidad, acierto, eficacia y eficiencia del funcionamiento por su labor
- c) Su interés por la organización
- d) Iniciativas y relaciones humanas
- e) Disciplina y puntualidad
- f) Según la función, se evaluará también la capacidad de mando

La evaluación se practicará para cada uno de los cargos por el inmediato superior quien elevará un informe a la administración del Hostal.

### **4.- Documentación**

Expedido el nombramiento, el contador y el encargado de personal (administrador) habilitarán para cada funcionario una carpeta personal donde se archivará el original y fotocopias legalizadas la siguiente situación:

- a) Solicitud de empleo
- b) Certificado de buena conducta
- c) Certificado médico
- d) Calificación de meritos y documentos de designación

En la carpeta personal se llevará detalladamente el historial de cada uno de los empleados del Hostal, archivándose una copia de todo el documento relacionado con su desenvolvimiento.

### **III.- OBLIGACIONES**

#### **1.- Principales:**

Los empleados del Hostal Segovia, como todo empleado de cualquier empresa cualquiera que sea su jerarquía tienen las siguientes obligaciones fundamentales:

- a) Conocer las leyes y disposiciones que norman las actividades dentro del Hostal, cumpliendo y haciendo cumplir sus preceptos.
- b) Cumplir con el horario ordinario y la jornada legal de trabajo
- c) Ejecutar las órdenes, instrucciones y directivas de sus superiores.
- d) Contar con buena presencia, respeto y educación a sus superiores, demás funcionarios y público en general, debiendo guardar prudencia, lealtad y secreto para no perjudicar moral o materialmente el interés público al Hostal.
- e) Cuidar diligentemente los bienes, equipos, mobiliario e instrumentos de propiedad del Hostal y no usarlos con otro fin al que no estén destinados.
- f) Observar buena conducta y correctas costumbres dentro del local de trabajo, evitando comentarios o habladurías que lesionen al Hostal o a una honra de sus compañeros.

#### **2.- Jornada de Trabajo:**

Se considera jornada de trabajo el tiempo durante el cual el funcionario debe permanecer a disposiciones en el lugar de sus funciones, estándole prohibido disponer del mismo en sus actividades particulares, ni abandonar su lugar de trabajo sin previa autorización.

El tiempo de trabajo estará regulado por la hora de entrada y salida, establecida por ley y sujeto también a otras disposiciones legales.

Los horarios de ingreso y salida, establecidos serán de obligatorio cumplimiento y observados con puntualidad y regularidad; en caso de incumplimiento se dará las siguientes sanciones:

- a) Llamadas de atención, primero verbal y luego escrita
- b) Una multa equivalente al haber del día
- c) Triplicación de esta multa

**d) Destitución conforme a ley**

Los funcionarios están en la obligación de registrar sus horas de ingreso en un libro bajo el control del encargado del personal.

Los funcionarios que no asistan a desempeñar sus funciones en el lugar de trabajo sin licencia o razón justificada, serán sancionados con un descuento del doble del haber correspondiente al tiempo que hubiesen faltado.

**3.- Prohibiciones:**

- a) Abandonar el trabajo, salvo por causa justificada y permiso escrito, firmado por el administrador.
- b) Atender visitas personales, particulares que no tengan relaciones con sus funciones.
- c) Usar teléfono, fax computadora y otros equipos del hotel para asuntos particulares o sin previa autorización.
- d) Usar lenguaje grosero o desconsiderado en lugar de sus funciones con cualquier persona.
- e) Realizar actividades ajenas a sus funciones.
- f) Implicarse o inmiscuirse en labores que no corresponden o pretender interiorizarse oficiosamente de documentación que no le concierne.
- g) Emplear colaboración de personas extrañas para la ejecución de un trabajo o realizar labores de otro empleado a cambio de remuneración.
- h) Atribuirse la presentación del Hostal Segovia sin autorización.
- i) Proporcionar información verbal o escrita de documentación a personas extrañas del propio Hostal sin autorización alguna.
- j) Incurrir en el lugar de trabajo en actos obscenos o reñidos con la moral y buenas costumbres.

## **IV.- SANCIONES**

### **1.- Medidas disciplinarias**

El presente reglamento interno establece las siguientes faltas:

#### **Son consideradas faltas leves:**

- a) La ausencia al trabajo sin permiso injustificadamente
- b) El abandono de oficina durante horas de trabajo sin permiso.
- c) Falta de atención o respeto para con el cliente.
- d) El incumplimiento a las órdenes de tareas relacionadas con sus funciones y partidas con los superiores jerárquicos.

#### **Las faltas leves se sancionarán de la siguiente manera:**

- a) Por la primera vez que se cometieran, el superior amonestará verbalmente y en privado al funcionario responsable
- b) Por la segunda vez que se cometieran este tipo de falta, la sanción consistirá en amonestación escrita con la anotación en hoja de servicio del funcionario.
- c) Por la tercera vez que se cometiera este tipo de falta la sanción consistirá en el descuento de un día de haber.

#### **Constituyen faltas graves:**

- a) La reincidencia de cualquiera de las faltas anotadas anteriormente.
- b) Acciones, maniobras y manipulación fraudulentas relacionadas por el funcionario para obtener ventajas, materiales en su provecho y pérdida del Hostal Segovia.
- c) Concurrir a la oficina en estado de ebriedad o bajo el influjo de estupefacientes prohibidos o ingeridos en horas de trabajo, aun por primera vez.
- d) Actos de violencia, injurias, maltrato grave en el que incurra el funcionario contra el Hostal Segovia o su personal directivo o compañeros de trabajo en la oficina y fuera del servicio.
- e) Proporcionar o permitir el uso de informes a personas extrañas que puedan perjudicar al Hostal.

**Estas faltas graves se sancionarán de la siguiente manera:**

- a) Descuento de haber de 2 a 5 días y/o destitución según el caso.

**2.- Procedimientos disciplinarios**

- a) Toda sanción establecida en el presente reglamento interno se notificará por escrito al funcionario con especificación de su falta que motive a ella. Esas notificaciones las pasará el administrador.
- b) Todo funcionario sujeto a proceso judicial será suspendido de sus labores mientras dure la sustentación del proceso sin goce de haberes.
- c) Toda sanción se registrará en la carpeta personal del empleado del hostel Segovia.
- d) El administrador, está obligado a analizar ponderadamente el alcance de la falta cometida.

**3.- Consultas:**

Las consultas que necesite plantear un funcionario con relación al presente reglamento interno deberán ser formuladas por escrito al administrador, para ser absueltas en el plazo de tres días.

**V.- DERECHOS**

**1.- Principales:**

Los empleados del Hostel Segovia en aplicación del presente reglamento interno gozarán de los siguientes derechos:

- a) La inamovilidad funcionaria. Solo podrá ser removido del cargo si incurriese en causal de despido y previo proceso administrativo.
- b) A su capacitación mediante becas nacionales o extranjeras de acuerdo a méritos y capacidad.
- c) Al respeto de su capacidad y dignidad humana.
- d) Al descanso y licencia remunerado por vacaciones anuales, enfermedad, matrimonio y otros.

- e) A un sueldo justo y equitativo
- f) Derecho de reclamar ante el administrador sobre determinaciones que lo perjudiquen.

## **2.- De las Remuneraciones:**

Todo servicio prestado tiene derecho por el desempeño de sus funciones a percibir una remuneración ecuánime.

El sueldo se pagará mensualmente en el lugar de trabajo, previa las deducciones y los descuentos legales.

## **3.- Aguinaldos:**

El aguinaldo de navidad es un beneficio anual equivalente a un mes de remuneración.

## **4.- Vacaciones:**

Todo empleado del Hostal Segovia tendrá derecho a vacaciones pagadas de acuerdo a sus años de servicio y conforme a la escala legal vigente.

La vacación o descanso anual constituye un derecho reconocido por el Hostal a favor del empleado, cuyo fin es garantizar la conservación de la salud física y mental como requisito indispensable para obtener eficacia y eficiencia en cumplimiento de sus obligaciones y funciones.

El rol de vacaciones será establecido por el encargado del personal o administrador.

## **5.- Licencias**

Con carácter extraordinario se concederá al empleado hasta cuatro días de licencia en caso de matrimonio y 2 por fallecimiento de los padres, cónyuges, hijos, hermanos.

Se considera licencia por enfermedad previo parte de baja médica.



Toda licencia se considera previa fundamentación por escrito y en ningún caso se excederá los 5 días de trabajo.

#### **6.- De la capacitación del personal:**

El Hostal se mostrará aprovechamiento de capacitaciones y especialización del personal de acuerdo a sus requerimientos y en beneficio del Hostal.

### **VI.- DISPOSICIONES FINALES**

#### **1.- Orden Jerárquico:**

Para la aplicación del presente reglamento, el conducto regular se halla conformado por las siguientes líneas de mando y orden jerárquico ascendente y descendente:

- Administrador
- Asesor contable
- Mantenimiento
- Recepcionista
- Mensajería
- Limpieza
- Cocina

#### **2.- Descuentos:**

No podrá efectuarse por planilla ningún descuento que el establecido legalmente sobre sueldos, salvo que estuvieran respaldados por orden judicial o autorizado expresamente por escrito por el empleado interesado.

#### **3.- Varios**

Cualquier otro aspecto referente a la administración de personal que no se hubiera consignado en el presente reglamento, se tomará una decisión en reunión con el administrador.

El presente reglamento interno puede ser enmendado o modificado cada 2 años por la gerencia, después de haber puesto a prueba el reglamento por 6 meses.

### **3.2.3.5. Estrategia 5: Incremento de publicidad y promoción.**

La publicidad y promoción es un factor preponderante para la empresa, puesto que con esta pueden expandir sus servicios, dando a conocer lo que ofrecen para inquietar al cliente a conocer dicho establecimiento de hospedaje. Además que este factor a su vez es importante para dar a conocer el nuevo Hotel Segovia para que el mismo pueda tener mayor captación de clientes. Para lograr esta estrategia se proponen las siguientes acciones:

- **Acción 1: Promoción mediante agencias de viajes mayoristas y minoristas y operadoras de turismo.**

Es importante que se realicen promoción mediante la publicidad con folletos, guías, etc. en agencias de viajes mayoristas y minoristas, como también con el contacto directo de clientes para penetrar en el mercado de los departamentos que más nos visitan, como ser Santa Cruz, La Paz, Cochabamba y también de las Provincias de Tarija.

## **PROMOCIÓN**

Se hará a través del contacto directo con los clientes, folletos, calendarios y guías en agencias de viaje mayoristas y minoristas que nos permitirá incrementar la participación de los usuarios.

Esta promoción se plantea de tres formas:

- a) A través del contacto directo con los clientes y para que esta mejore se propone incrementar a este canal una técnica moderna apoyada en la tecnología, mediante una página de internet que sirva para que los clientes, compren o reserven el servicio y además se informen del mismo.

Otra técnica recomendada para dichos objetivos es la habilitación de una línea gratuita para los clientes para que de esta manera también puedan informarse, reservar y comprar el servicio del Hostal.

- b)** Una de las formas más eficientes de llegar a un mercado geográficamente disperso, es a través de las agencias de viaje. En Bolivia existen más de 400 agencias de viaje, de estas las más importantes según su facturación y más específicamente las que venden boletos hacia la ciudad de Tarija, y no solo venden boletos sino recomiendan y reservan hoteles. El hostal Segovia debe escoger estas agencias para dejar folletos, calendarios, revistas o guías para tener una publicidad efectiva.

Las agencias de mayor importancia con relación a la venta de boletos, reservas y recomendaciones hacia la ciudad de Tarija son:

**CUADRO N° 16**  
**PRINCIPALES AGENCIAS DE VIAJE CON RESPECTO A LA VENTA**  
**DE BOLETOS Y SERVICIOS A LA CIUDAD DE TARIJA**

<b>LA PAZ</b>	<b>SANTA CRUZ</b>	<b>COCHABAMBA</b>
Crillon tours	Bolivian tours	Génesis tours
Regina tours	Siboney tours	Turismo balsa
Turismo balsa	Viruviru travel	Coboutour
Phoenix travel	Tucan tours	Cba travel tours
Inti reisen Bolivia	Rosario tours	Sudamericana tours
Viajes espacial	Totaitu tours	Ditty tours
Maya tours	Las misiones travel	Prisma SRL
Business travel	Tropical tours	Vicuñita tours
Boltraves	Skorpio viajes y turismo	Turismo Nueva imagen
Alfa travel SRL	Gaby tours	
Copacabana tours	Chiriguano tours	
Bolivar travel	Florida travel	
Condor travel	Exprinter Bolivia	
Diana tours	Guaya tours	
Jumbo travel	Panorama tours	
Tropical tours		

SUCRE	POTOSI	TRINIDAD	ORURO
Candelaria tours Turismo Sucre Seatour Taco tour Turismo balsa	Cerro Rico travel Hidalgo tours Silers tours	Paradise travel Tarope tours	Jumbo travel

**FUENTE:** Elaboración Propia en base a <http://www.boliviacontact.com/AgenciasdeViajes.html>

El hostel debe poner mayor esfuerzo de publicidad especialmente con las agencias de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, porque en estas tres ciudades se encuentra el mayor mercado.

- c) Aquí incluyen mayoristas o agentes mayoristas de turismo. En el país son más de 30. Estos mayoristas llegan a las agencias de viaje nacionales y tienen convenio con agencias de viajes y turismo internacionales. El objetivo de poner publicidad de folletos, calendarios, guías, etc. del Hostel en estas agencias de viaje es de atraer turistas extranjeros. Para esto, el Hostel Segovia debe tener una relación con las agencias mayoristas más importantes del país que son:

#### CUADRO N° 17

#### PRINCIPALES AGENTES MAYORISTAS DE VIAJES Y TURISMO EN BOLIVIA

LA PAZ	SANTA CRUZ	COCHABAMBA
Cuarta dimensión Internacional travel Millenariun tourism & travel EMETE LTDA.	Tourism market Rosario tours Arco iris international tours Alcom LTDA.	C & Y represents K.S. Agentes Generales SRL Barry Rep.

**FUENTE:** Elaboración Propia en Base a datos de la Cámara Hotelera

A través de estas agencias no solo puede obtener publicidad del Hostel sino también la venta del servicio, dependiendo ya del convenio que se tenga.

➤ **Acción 2: Política de precios a través de descuentos a delegaciones que se hospeden en el Hostal Segovia.**

Para hacer política de precios se utilizará la estrategia de promoción a delegaciones como ser: estudiantes, profesionales, tercera edad, etc. las cuales deberán avisar con cinco días de anticipación para que se realice la reserva de las habitaciones requeridas.

Lo que se pretende es dar un buen trato al cliente para que éste se sienta cómodo y satisfecho, lo que el Hostal quiere es que el cliente esté ligado, conectado con el establecimiento de hospedaje en cuanto a cómo se maneja al momento de hacer las reservas para los hospedados.

Se debe continuar con los descuentos por cantidad, tanto de personas como del tiempo de estadía o permanencia de acuerdo a la siguiente tabla de propuestas.

**CUADRO N° 18**  
**MATRIZ DE DESCUENTOS POR CANTIDAD**

	DIAS		
Personas	2 a 4	5 a 7	Más de 7
5 a 10	10%	15%	30%
11 a 15	15%	25%	35%
16 a 20	20%	30%	40%
Más de 20	30%	40%	50%

*FUENTE: Elaboración Propia*

La anterior tabla indica la manera en la que se puede hacer los descuentos de acuerdo a la cantidad de personas que ingresan al Hostal y el número de días que se hospeden.

**CUADRO N° 19**  
**PRECIOS DE HABITACIONES DEL HOSTAL SEGOVIA**

HABITACIONES	PRECIOS Bs.	COSTO ADICIONAL DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN POR PERSONA (en Bs)
Simple	80	25
Doble	120	50
Triple	180	75
Matrimonial	120	50
Suite	-----	25

*FUENTE: Elaboración Propia, en base a datos del Hostal Segovia*

En el cuadro anterior se presentan los precios de las habitaciones del Hostal Segovia, los cuales se aplicarán de acuerdo a la matriz de descuentos haciendo referencia a la política de precios que se pondrá en práctica al momento de hacer su reserva anticipadamente o en el mismo instante en el que los huéspedes nos visiten. Vale mencionar que el costo adicional no influye en la política de precios, pues esta se mantiene constante, siendo este un servicio que el cliente puede o no adquirirlo.

### **3.2.4. PRESUPUESTOS**

Los presupuestos que se plantean para cada acción fueron formulados de acuerdo a los estudios que se realizaron en el diagnostico, cabe mencionar que el área financiera del hostel no fue brindado por motivos de confidencialidad, lo que nos dificulta conocer con claridad si será rentable a su presupuesto de capital, dejándolo a consideración y sujeto a modificaciones de los dueños de Hostal Segovia.

#### **3.2.4.1. Presupuesto para el uniforme del personal del Hostal Segovia**

A continuación se muestra el cuadro de presupuesto para el uniforme del personal, por lo que es necesario invertir un total de Bs 1.932.- el uniforme consta de camisas para el

administrador, recepcionista, mensajero, mantenimiento y el contador, el delantal de limpieza, delantal de cocinera y de garzón, que identifiquen y distingan al personal para mayor prestigio al Hostal y de la misma manera dar una buena perspectiva al cliente al momento de hospedarse. (Ver anexo 7)

**CUADRO N°20**  
**PRESUPUESTO DEL UNIFORME**

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (En Bs)	COSTO TOTAL (En Bs)
<b>Camisas</b> (bordado con el nombre del Hostal Segovia)	10	72	720
<b>Poleras</b> (bordado con el nombre del Hostal Segovia)	10	45	450
<b>Delantal para la limpieza</b> (bordado con el nombre del Hostal Segovia)	6	35	210
<b>Delantal para la cocinera</b> (bordado con el nombre del Hostal Segovia)	6	20	120
<b>Uniforme para el garzón (pantalón y camisa)</b> bordado con el nombre del Hostal Segovia	6	72	432
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>244</b>	<b>1.932</b>

*FUENTE: Elaboración propia en base a cotizaciones*

**3.2.4.2. Presupuesto para implementar computadoras portátiles en las habitaciones con wi fi**

Como se puede observar en el cuadro siguiente, se requiere invertir Bs 8.781.- para un mínimo de tres computadoras portátiles en las habitaciones con wi fi en caso de que el

cliente necesite y no traiga consigo su propia portátil, esto con el fin de brindar un mejor servicio, rápido y confiable, satisfaciendo de esa y otras maneras necesidades que el cliente requiera. (Ver anexo 7)

**CUADRO N° 21**  
**PRESUPUESTO PARA COMPUTADORAS PORTÁTILES**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO (En Bs)</b>	<b>COSTO TOTAL (En Bs)</b>
Laptop Hacer D 255 E Marca Hacer. Software: Microsoft Office 2010 Memoria Ram: 2 GB DDR 3 Batería 6 celdas Wi Fi Webcam 1.3 mega pixel WLAN 802.11 b7g7n Pantalla: 10.1" LED LCD	3	2.927	8.781
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2.927</b>	<b>8.781</b>

*FUENTE: Elaboración propia en base a cotizaciones*

### **3.2.4.3. Presupuesto para renovar el Hall de entrada del Hostal Segovia**

Para dar una mejor imagen al Hostal Segovia es necesario renovar el hall de entrada, brindando de esa manera un mejor ambiente de descanso, conversación con amistades, etc. para esto es necesario realizar una inversión de Bs 16.042.- para realizar los siguientes implementos y cambios dentro de la infraestructura del mismo en cuanto a decoración interna sencilla, elegante y acogedora, como se detalla en el siguiente cuadro:

(Ver anexo 7)



**CUADRO N° 22**  
**PRESUPUESTO DE RENOVACION DE HALL DE ENTRADA**

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (En Bs)	COSTO TOTAL (En Bs)
Plantas de salón para decorar el hall	5	25	125
Cuadros	4	40	160
Espejos	2	400	800
Alfombra	1	300	300
Juego de living	1	9.000	9000
Adornos en general de porcelana y otros	---	327	327
Televisor pantalla plana, 40 pulgadas LCD	1	5.330	5.330
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>15.422</b>	<b>16.042</b>

*FUENTE: Elaboración propia en base a cotizaciones*

**3.2.4.4. Presupuesto para habilitar el servicio de alimentación del Hostal Segovia**

Para implementar el servicio de alimentación en el Hostal Segovia se necesita invertir Bs 17.528.- esto con el objetivo principal de dar mayor satisfacción al cliente, colmando de mejor manera sus expectativas, brindándoles lo que ellos necesiten y añadiéndole valor al servicio que ofrece el Hostal Segovia, cumpliendo también de esta manera con los requisitos legales de hospedaje. (Ver anexo 7)

**CUADRO N° 23**  
**PRESUPUESTO PARA EL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN**

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (En Bs)	COSTO TOTAL (En Bs)
Cocina de 6 hornallas General Electric	1	5.040	5.040
Juego de 6 ollas de acero	2	240	960
Utensilios p/mesa (cucharas) Marca Tramontina	5 doc.	48	240
Utensilios para mesa (tenedores) Marca Tramontina	5 doc.	48	240
Utensilios para mesa (cuchillos) Marca Tramontina	5 doc.	48	240
Charolas medianas de acero	3	55	165
Platos soperos	5 doc.	75	375

Platos planos	5doc.	75	375
Juego de Pirex	2	32	64
Juego de Vasos	5doc.	65	325
Juego de Tazas	5 doc.	120	600
Licuidora marca Philips (plástico)	1	290	290
Tostadora marca Philips	1	240	240
Sartén marca Tramontina	3	98	294
Utensilios para cocina (cucharón, espumador, etc.) acero	3 juegos	48	144
Juego de Mesa mas sillas para 6 personas	8	280	2.240
Manteles	8	35	280
Porta servilleteros	8	7	56
Alcuzas (fierro)	8	40	320
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>6.884</b>	<b>17.528</b>

*FUENTE: Elaboración propia en base a cotizaciones*

### 3.2.5. PRESUPUESTO FINAL

El total de inversión que se necesitaría hacer para brindar un mejor servicio que se destaque de la competencia y a su vez mantener la fidelidad de su clientela es de Bs 44.283.- como se detalla a continuación.

#### CUADRO N° 24 PRESUPUESTO FINAL PARA MEJORAR EL SERVICIO DEL HOSTAL SEGOVIA

DETALLE	TOTAL (En Bs)
Presupuesto para el uniforme del personal	1.932
Presupuesto para implementar computadoras portátiles en las habitaciones con wi fi	8.781
Presupuesto para renovar el hall de entrada	16.042
Presupuesto para habilitar el servicio de alimentación	17.528
<b>TOTAL</b>	<b>44.283</b>

*FUENTE: Elaboración propia en base a cotizaciones*

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1.1. CONCLUSIONES

Después de haber estudiado el ambiente externo del Hostal Segovia, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Bolivia siempre se vio perjudicado por problemas entre el gobierno y diferentes sectores. Provocando que se tomen medidas como: bloqueos de carreteras, paros cívicos, paro de transporte, huelgas de hambre, etc. dando una mala imagen de nuestro país y haciendo que los turistas duden en visitar Bolivia por los problemas existentes.
- Se evidenció aspectos favorables para los establecimientos de hospedaje, tal es así, la ley de promoción de la actividad turística en Bolivia 2074, que hace mención al DESCUENTO del impuesto a la propiedad de bienes inmuebles (IPBI) a la actividad Hotelera que serán valuados tomando en cuenta el cincuenta por ciento (50%) de la base imponible, seguido de la REDUCCIÓN del Impuesto al valor agregado IVA de los extranjeros que asisten a ciertos establecimientos de hospedaje en Tarija.
- Los establecimientos de hospedaje deberán velar por el buen servicio y calidad de los mismos, destacando esencialmente la limpieza, puntualidad en el servicio, sistemas de seguridad interna y externa de la infraestructura de hospedaje, personal calificado, señalización, sistema de informaciones y otros.
- El desarrollo económico en Tarija se sustenta principalmente en la extracción de Petróleo crudo y gas natural, producción de azúcar y vid que desarrolló la industria y vitivinícola.

- En cuanto a inversiones que se vienen dando tanto públicas como privadas son pocas, entre ellas, la carretera interprovincial como es la de Falda la Queñua y carretera interdepartamental Tarija – Potosí. En inversiones privadas tenemos en lo que se refiere a la apertura de nuevos destinos o rutas internacionales por parte del Transporte Aéreo Militar (TAM), AEROSUR, AEROCON y Boliviana de Aviación (BOA), así también como las empresas de transporte de minivans y flotas. Estos aspectos son de suma importancia porque influirá en el flujo de visitantes a Tarija.
- La inversión que se destina al sector de turismo, es mínima, por lo que no permite tener mejoras y construcciones de gran impacto y desarrollarnos como departamento. Puesto que la mayor parte de nuestras carreteras que conectan con los departamentos están en mal estado, por lo que las personas incluso temen viajar, cortando así el ingreso de divisas al departamento y dando mal aspecto al mismo.
- El crecimiento promedio del PIB fue de 4,7% en cuenta corriente alcanzando en el año 2010 un total de 137.875.568 en miles de bolivianos, debido sobre todo a las políticas de nacionalización de recursos naturales (hidrocarburos y minería) y otros sectores como telecomunicaciones y energía, que permitió un importantísimo aumento en las recaudaciones estatales.
- El PIB per cápita en Bolivia es estable, recibiendo la población anualmente 13.22 (en miles de bolivianos), siendo Bolivia un país de ingreso mediano bajo.
- Tarija, tiene acceso a la tecnología que es de mucha utilidad para el negocio de la Hotelería, ya que se pueden recepcionar reservas desde cualquier punto de Bolivia y el mundo a través de vía telefónica, celular, fax o internet.
- La competencia actual y directa para la organización en estudio, no solo está dada por hoteles, sino también por hostales de alta categoría que brindan el mismo servicio y son los siguientes: Residencial Cucharita I' Palo, Residencial Sama,

Residencial Guadalquivir, Hostal el Carmen, Hostal Miraflores y Residencial Don Galo.

- El sector hotelero se incrementó de manera notable, siendo así que en el año 2005 se registró legalmente 40 empresas Hoteleras y hasta el año 2010 son 46 las empresas hoteleras que funcionan legalmente, según informes de la cámara Hotelera de Tarija.
- El poder negociador de los clientes hoy en día es alto, más aún cuando la oferta es mayor que la demanda y las opciones para el cliente son múltiples.
- A nivel nacional y local, existen servicios sustitutos tales como cabañas, casas de campo, departamentos, casa de familiares y amigos, etc. Vale decir, que de 129.051 viajeros que llegaron a la ciudad de Tarija, 78.574 hacen uso de los distintos hospedajes, quedando como resultado 50.477 viajeros que hacen uso de otros servicios sustitutos.

Realizado el diagnóstico externo del Hostal Segovia, se pudo concluir lo siguiente:

- El servicio fundamental que ofrece el Hostal Segovia, consiste en el alojamiento temporal en un establecimiento cómodo, tranquilo, confortable, confiable y por sobre todo seguro, con la posibilidad de acceder a otros servicios adicionales de su satisfacción.
- El Hostal Segovia no cuenta con un organigrama que exprese las unidades organizacionales, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad de su organización, por tanto se diagnosticó una estructura con departamentalización funcional centralizada.
- La empresa no cuenta con un plan estratégico, reglamento interno, ni tampoco un manual de funciones que le permitan contar con las herramientas necesarias para

guiarse en un futuro, por lo cual mediante observación y entrevistas, se pudo definir la estructura y las funciones que realiza cada persona al interior del Hostal.

- El Hostal Segovia tiene como máxima autoridad al administrador, el mismo que contrata de manera eventual a un contador que realiza los balances mensuales y anuales.
- El precio que se cobra en la actualidad el Hostal Segovia por el alojamiento es de Bs 80.- por una persona y Bs 120.- por dos personas el día. Estos precios no varían durante todo el año, ni en épocas altas como en bajas, a su vez estos precios incluyen los impuestos de ley y están libres de promociones.
- El Hostal utiliza el canal de promoción directo, es decir, que la empresa se comunica directamente con las personas o empresas para vender sus servicios y hace muy poco uso de mayorista (operadoras de turismo mayoristas que hacen convenios con agencias de viajes nacionales e internacionales), e intermediarios minoristas para la captación de usuarios.
- La promoción del Hostal Segovia cuenta con un aspecto favorable, ya que a pesar de no contar con mucha publicidad en medios de comunicación, sea radio, televisión o periódico dentro de la ciudad de Tarija, tiene preferencia por parte de los clientes.
- La publicidad que realiza el Hostal es mediante difusión en la radio “Nuevos Tiempos” de la frontera de Bermejo, publicguías, impresión de tarjetas y almanaques que se distribuyen en las terminales de todos los departamentos.
- Se realizan incentivos dirigidos a lograr la compra del servicio inmediato, a través del descuento que se dan de acuerdo al número de días de estadía o el número de personas (delegaciones).

- La empresa utiliza las relaciones públicas para lograr la fidelidad de los huéspedes en cada uno de los contactos con los mismos.
- El recurso humano con el que cuenta el Hostal Segovia, es de seis funcionarios. No existe un reclutamiento de personal en sí, sino que los mismos fueron contratados desde que se puso en marcha el funcionamiento del hostel.
- El Hostal en su mayoría está integrado por miembros de la familia Segovia y en cuanto a la capacitación del personal, no existe una formal, sino que al momento de desempeñar sus funciones se les explica de manera verbal, que es lo que tienen que hacer, que está permitido y no dentro del hostel y cuál será el sueldo que percibirán.
- Y en cuanto al área financiera, no se pudo obtener información, debido a que la misma es de manera confidencial.

Las conclusiones principales a las que se llega, con relación a la investigación de campo realizada en cuanto a la percepción que tienen los clientes nacionales y extranjeros al momento de decidir a qué tipo de establecimiento de hospedaje asistir en la ciudad de Tarija son las siguientes:

- El 66.45% de los encuestados son de nacionalidad Boliviana, los cuales en su mayoría proceden de los departamentos de Tarija (provincias), La Paz, Santa Cruz y Cochabamba; los extranjeros representan el 33.55% de los cuales el 21.05% proceden de la República Argentina.
- Las principales razones por las que llegan a la ciudad de Tarija son: negocios, vacaciones y familia.
- La cantidad de personas que hacen uso de los servicios de hospedaje en Tarija representan un 71.05% y los que no hacen uso 28.95%, ya que se hospedan en los diferentes servicios sustitutos.

- El 32.41% prefieren asistir a los residenciales, puesto que estos tienen precios más accesibles, seguido de hoteles con 25.93% y hostales con el 23.14%
- La mayor parte de los encuestados son profesionales, seguido de comerciantes y estudiantes. Que generalmente se hospedan por 2, 5 y 3 días, siendo la vía terrestre la más utilizada.
- Entre las sugerencias que nos dieron a conocer algunos de los encuestados, están: una mejor atención al cliente es lo que hace falta dentro de los establecimientos de hospedaje, se debería agregar más servicios, como ser servicio a la habitación, en algunos casos que se ofrezca alimentación dentro del hostel, tenga un mejor ambiente en cuanto a decoración, que se le agregue estilo para una mejor percepción del cliente, ampliar y refaccionar las instalaciones, dándole una mejor fachada para que tenga una buena imagen, remodelar las habitaciones y ampliando camas, aire acondicionado, adición de un garaje, etc.

Finalmente después de haber realizado el diagnóstico se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Se hace evidente la carencia de una guía que permita que el Hostal se encamine mejor y tenga una visión a futuro.
- La gerencia no hace énfasis en lo que respecta a planificación estratégica, debido a que guía al Hostal en base a conocimientos que adquirió mediante experiencias anteriores, lo cual se traduce en la falta de objetivos claros, políticas bien definidas, reglamento y un manual de funciones que den los lineamientos necesarios a las operaciones.
- El Hostal Segovia carece de una estructura organizacional, que defina bien los niveles jerárquicos y los ubique en los puestos correspondientes.



## 1.2. RECOMENDACIONES

A través de las conclusiones a las que se llegó, después de evidenciar que el Hostal Segovia de la ciudad de Tarija, no tiene una organización de sus servicios acorde a los requerimientos y necesidades de los clientes, se llegó a las siguientes recomendaciones:

- Como primera recomendación es que se deba tomar en cuenta este proyecto de investigación para el propio hostel, en el cual se propone una nueva estructura, acompañada de un manual de funciones y un reglamento interno.
- Se debe hacer hincapié en lo que respecta a las estrategias de los canales de promoción y las estrategias de precios, estos son aspectos preponderantes para que se dé a conocer más en el mercado tanto nacional como internacional promocionando sus servicios para atraer más captación de clientes.
- Se requiere que el administrador sea una persona emprendedora, que entienda los aspectos operativos del Hostal, es decir que tenga una comprensión total del negocio, para resolver lo que quieran los clientes. Cuanto mejor se comprenda el área operativa, mejor se podrá formular políticas, estrategias y suministrar los servicios que presta el Hostal Segovia.
- De acuerdo a las sugerencias en cuanto a decoración y amueblamiento que demandan los clientes del Hostal Segovia para mejorar el servicio; se debe aumentar la decoración en el hall de entrada con cuadros, plantas para la decoración, juego de living, televisor, música ambiental, etc. también se debe hacer política de precios.
- Se debe implementar una página web que permita que los clientes tengan acceso directo con el Hostal, facilitando la comunicación y la reserva inmediata del servicio.

Según sugerencias se recomienda que el hostel pueda ampliar la variedad de sus servicios, como ser la de brindar alimentación, servicio a la habitación, etc.