

**Universidad Nacional, Costa Rica**  
**Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya**

**Trabajo final para optar al grado de:**

Licenciatura en Gestión de Negocios Turísticos Bilingüe

**Tema:**

Planeación Estratégica un Enfoque Integral:  
Caso para Apartamentos El Tecal,  
Puerto Carrillo, Hojancha, Guanacaste, Costa Rica

**Tutora:**

MBA. Damaris Caravaca Mendoza

**Lectores:**

Dr. Juan Carlos Picón Cruz

Dr. Víctor Julio Baltodano Zúñiga

**Sustentante:**

Marlen Jeaneth Díaz Soto

Setiembre, 2019

## TABLA DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>vi</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>viii</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Tema .....	1
1.3. Descripción del problema del problema .....	1
1.4. Justificación .....	3
1.5. Delimitación.....	4
1.6. Objetivos .....	4
1.6.1.    Objetivo general.....	4
1.6.2.    Objetivos específicos.....	4
1.7. Operacionalización de los objetivos .....	1
<b>CAPÍTULO II ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>1</b>
2.1. Investigación aplicada.....	1
2.2. Enfoque de la investigación .....	1
2.3. Técnicas e instrumentos de la investigación .....	2
2.4. Fuentes de información.....	2
2.4.1.    Primarias.....	2
2.4.2.    Secundarias.....	3
2.5. Modelo aplicado a la elaboración del proceso de planeación .....	4
2.6. Selección de muestra .....	4
2.6.1.    Censo.....	4
2.6.2.    Población y muestra .....	5
2.7 Alcances.....	7
2.7. Limitaciones .....	7
<b>CAPÍTULO III MARCO DE REFERENCIAS .....</b>	<b>8</b>
3.1. Aspectos internos.....	8
3.1.1.    Reseña de la organización .....	8
3.1.2.    Misión.....	8
3.1.3.    Visión.....	8

3.1.4.	Valores .....	9
3.1.5.	Estructura organizacional .....	9
3.1.6.	Servicios que brinda: .....	10
3.1.7.	Tarifas .....	10
3.2.	Aspectos referentes a la comunidad que influyen en la organización .....	11
3.2.1.	Análisis de posibles sustitutos .....	11
3.2.2.	Atractivos naturales y culturales cercanos.....	13
3.2.3.	Condiciones de la infraestructura.....	15
3.3.	Aspectos legales que inciden en la investigación.....	17
3.3.1.	Sobre la acción generadora de la empresa.....	17
3.3.2.	Leyes especiales aplicadas a la actividad turística .....	17
3.3.3.	Leyes sociales .....	17
3.3.4.	Leyes ambientales .....	18
<b>CAPÍTULO IV FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>		<b>20</b>
<b>CAPÍTULO V ANÁLISIS DE DATOS .....</b>		<b>26</b>
5.1.	Informe sobre los resultados de la entrevista a los colaboradores de El Tecal.....	26
5.1.1.	El personal de El Tecal y sus características. ....	26
5.1.2.	La planeación estratégica desde el punto de vista de los colaboradores. ....	26
5.1.3.	Problemática para El Tecal según sus empleados .....	27
5.1.4.	Elementos de interés según el personal .....	27
5.2.	Entrevista con el propietario de la organización .....	28
5.2.1.	Certificación turística; una debilidad .....	28
5.2.2.	Carencia de elementos de planeación estratégica .....	28
5.3.	Análisis sobre el cliente externo.....	29
5.3.2.	Características en la forma de viaje de los usuarios frecuentes de El Tecal .....	30
5.3.4.	Mejora continua .....	35
<b>CAPÍTULO VI PROPUESTA DE MEJORA PARA EL TECAL .....</b>		<b>36</b>
6.1.	Delimitación y parámetros de la empresa, según actividad, dimensión y características .	36
6.2.	Cultura organizacional y bases del modelo de negocios.....	38
6.2.1.	Misión.....	38
6.2.2.	Visión.....	38
6.2.3.	Valores de El Tecal .....	38
6.3.	Cuadro Benchmarking .....	39
6.4.	Diagnóstico estratégico (análisis FODA).....	41
6.4.1.	Aspectos internos (fortalezas y debilidades) .....	41

6.4.2.	Aspectos externos (amenazas y oportunidades).....	44
6.5.	Formulación de estrategias empresariales (Matriz FODA).....	47
6.6.	Planes estratégicos de acción .....	48
6.7.	Aportes para el cumplimiento de los planes estratégicos de acción .....	62
6.7.1.	Manual empresarial.....	62
	<b>Objetivos.....</b>	<b>66</b>
	Objetivo general.....	66
	Objetivos específicos .....	66
	<b>Capítulo 1: ¿Quiénes somos? Información básica de la empresa .....</b>	<b>67</b>
1.1.	Breve reseña histórica .....	67
1.2.	Localización .....	67
1.3.	Misión.....	68
1.4.	Visión.....	68
1.5.	Valores .....	68
1.6.	Principales servicios que ofrecemos .....	69
	<b>Capítulo 2: Gestión de procesos.....</b>	<b>70</b>
2.1.	Estructura organizacional .....	70
2.2.	Procesos .....	73
2.2.1.	Gestión de reservas .....	73
2.2.2.	Políticas de pago .....	74
2.2.3.	Limpieza de las habitaciones .....	74
	<b>Capítulo 3 Ética y actuar .....</b>	<b>76</b>
	<b>Capítulo 4: Lineamientos ambientales .....</b>	<b>77</b>
4.1.	Políticas de ahorro de energía .....	77
4.2.	Políticas sobre el agua y la huella hídrica .....	78
4.2.1.	Ahorro de agua.....	78
4.2.2.	No contaminar el agua.....	78
4.2.3.	Reutilización del agua .....	79
4.2.4.	Aguas residuales .....	79
4.3.	Políticas de manejo y reducción de residuos .....	79
4.4.	Políticas para la protección de flora y fauna .....	80
	<b>Capítulo 5: Proveedores y compras .....</b>	<b>80</b>
5.1.	Lineamientos de acuerdos y compras .....	80
5.2.	Alianzas estratégicas.....	81

5.2.1.	Soda la Plaza.....	81
5.2.2.	Anita Express.....	82
5.2.3.	Carrillo Tours.....	83
5.2.4.	Creaciones Mercedita.....	86
	<b>Anexos.....</b>	<b>87</b>
	Hoja de reserva.....	87
	Documento de denuncias .....	88
	Atractivos cercanos.....	91
6.7.2.	Inclusión en agencias en línea .....	93
6.7.3	Trabajo de campo .....	93
6.7.4	Puesta en práctica de las alianzas estratégicas .....	94
6.7.5	Boleta de inscripción para PYMES .....	95
6.8	Medidas de evaluación y control.....	97
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>98</b>
	<b>TRABAJOS CITADOS .....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>107</b>

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

---

Dra. Aurora Hernández Ulate

Directora académica, quien preside

---

MBA. Damaris Caravaca Mendoza

Tutora del proyecto

---

Dr. Víctor Julio Baltodano Zúñiga

Lector

## **SUSTENTANTE**

---

Marlen Jeaneth Díaz Soto

Desarrolladora del proyecto

## **AGRADECIMIENTO**

Debo decir que me complace haber realizado con éxito este proyecto.

Agradezco a Dios, por dotarme con el talento de la perseverancia y el gusto por aprender, pues con los años, me he dado cuenta de que son las bases para alcanzar las metas y objetivos en nuestra vida.

Asimismo, a todas aquellas personas que me han ayudado y apoyado en este proceso, especialmente, a MBA. Damaris Caravaca Mendoza, tutora de mi proyecto, a mis dos lectores: Dr. Juan Carlos Picón Cruz y Dr. Víctor Julio Baltodano Zúñiga, quienes a pesar de tener una agenda ocupada han dedicado parte de su valioso tiempo, para ser mis guías y mentores. Tiempo que bien pudieron decidir dedicar a un descanso o alguna otra actividad, También agradezco a M.Ed. Aleida Rosales, quien me ha apoyado con las páginas transcritas en idioma inglés y quien además ha sido mi profesora en varios cursos de mi carrera. De ellos y ellas he aprendido invaluable lecciones, su paciencia su dedicación y sobre todo su entrega a enseñar a explicar y a instruirme durante mis años de estudiante en esta prestigiosa institución, la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, en el Campus Nicoya.

## **DEDICATORIA**

A mi familia, quienes, desde mi existencia, han estado a mi lado, especialmente, a mi madre, Marleni Soto Cruz.

A ella le debo mi motivación y mis valores para ser una persona de bien, su amor sincero y amistad incondicional, en los buenos momentos, y en aquellos no tan buenos. Por esas noches en vela a mi lado ayudándome y acompañándome a estudiar para un examen al día siguiente. Por esas madrugadas en las que si ella no me hubiese despertado no hubiese llegado a tiempo a clases. Sin duda esto son cosas de esas que el dinero no puede pagar, por esto me esfuerzo en ser una persona de bien, íntegra y profesional, pues sé que siempre quiere para mí cosas buenas.

A mi hermanita Arlin Díaz Soto, por el apoyo brindado en cada momento de mi vida, por su tiempo para compartir momentos invaluable e inolvidables y por su amistad única y sincera.

Ellas son personas especiales en mi vida, están en cada minuto presentes en mi mente, por quienes me motivo a seguir adelante y a quienes pongo en manos de Dios para que les cuide en cada momento y les llene de bendiciones.

**Marlen Jeaneth Díaz Soto**



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El siguiente trabajo trata sobre un proceso de planeación estratégica, para El Tecal una pequeña empresa de Puerto Carrillo, la cual será tomada como caso de estudio. Este documento consta de seis capítulos el primero trata la caracterización del problema, enfocando la necesidad de un proceso de planeación estratégica en las organizaciones. El segundo se refiere a los aspectos metodológicos utilizados en la investigación, el tercero es el marco de referencias, abarca información de la organización y su entorno para contextualizar la investigación, el capítulo cuatro contiene información teórica sobre el tema de planeación estratégica, mientras que el número cinco presenta los resultados obtenidos en las entrevistas formuladas a los colaboradores y clientes de la empresa, por último el número seis se refiere a la propuesta de mejora para El Tecal, se desarrollan las tres etapas fundamentales de la planeación estratégica, con el objetivo de establecer un modelo, claro y oportuno que le permita mejorar tanto a nivel administrativo como operacional.

Siguiendo cada etapa del proceso de planeación se realiza un diagnóstico estratégico, de los aspectos internos y externos de la empresa, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto permite localizar puntos críticos y áreas específicas en las cuales trabajar, para así poder establecer objetivos y estrategias concretas, para obtener ventaja competitiva. De acuerdo con la investigación se concluye que la carencia de planeación estratégica es uno de los mayores problemas que enfrentan las Pymes en Costa Rica, generando problemas como carencia de control sobre aspectos internos e incapacidad para aprovechar oportunidades de manera efectiva.

En El Caso específico de El Tecal, la administración desconocía de las ventajas de contar con certificaciones por parte de organismos oficiales como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), y sobre la Ley de Fortalecimiento a las Pymes y empresas de turismo rural. Así mismo, se ha identificado importantes fortalezas en calidad de atención por parte del personal, indicando potencial humano en el cual vale la pena invertir. Además, esta investigación desarrolla la planeación, de manera integral, tomando en cuenta cada una de las áreas de la empresa, administrativas y operacionales, permitiendo su uso como guía para otras micro, pequeñas o medianas empresas que deseen implementar el proceso, únicamente, debe ser adaptado con las condiciones particulares de cada empresa.

## EXECUTIVE SUMMARY

The following work develops a strategic planning process, for El Tecal, a small company which has been chosen as a case study. This document consists of six chapters. The first deals with the characterization of the problem, focusing on the need for a strategic planning process in organizations. The second refers to the methodological aspects used in the research. The third chapter is the framework of references, cover information about the organization and its environment, all which allows research contextualization.

Chapter four contains the theoretical information collected on the topic of strategic planning, while the number five presents the results obtained in the interviews made to the collaborators and customers of the company. Finally, chapter six refers to a proposal for improvement for El Tecal, where the three fundamental stages of strategic planning are developed. Hence, its objective seeks to establish a clear and timely model.

Following each stage of the planning process a strategic the diagnosis made is also presented. It includes both, the internal and external aspects of the company, to identify strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats, which indicates critical points and specific areas in which to work to establish the specific objectives and strategies to obtain a competitive advantage. Based on the investigation, it is concluded that the lack of strategic planning is one of the biggest problems faced by Small and Medium Enterprises (SMEs) in Costa Rica. Therefore, they also lack control over internal aspects and do not take advantage of opportunities effectively.

In the specific case of El Tecal, the administration was unaware of the advantages of having accreditations and certifications by official organizations such as the Costa Rican Institute of Tourism (ICT), and on the Law for Strengthening for Small and Medium Enterprises (SMEs) and rural tourism companies. Through this process, important strengths in quality of care have been identified by the staff, indicating human potential in which it is worth investing. Consequently, developing each stage of the planning, in an integral way: considering each and all the areas of the company, administrative and operational, it will become a guide for other micro, small or medium companies that wish to implement the process. It only, must be adapted to the conditions of each company.

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se ha posicionado como una de las mejores herramientas para el funcionamiento óptimo de cualquier empresa u organización, sin importar su actividad o dimensiones. El planear es una necesidad para una administración y desempeño exitoso a su vez, se proyecta como la oportunidad de controlar, no solo los factores internos, sino también, de manejar aquellos elementos externos que podrían afectar a la organización, mediante cada una de sus etapas la planeación permite a una empresa, conocer su entorno y aplicar estrategias, basándose en un diagnóstico estratégico, asimismo, posibilita a la empresa establecer sus objetivos y los procesos que ayudan a cumplirlos, y brinda los parámetros necesarios para evaluar y controlar la eficacia y eficiencia de las estrategias establecidas, lo cual ofrece un panorama bastante preciso del futuro de la organización. La planeación estratégica ha sido denominada por diversos autores, como uno de los mejores medios para obtener la tan aclamada ventaja competitiva.

En el caso de este trabajo, se toma como referente El Tecal, una MiPyme turística ubicada en la comunidad de Puerto Carrillo, Hojancha, Guanacaste, Costa Rica. El objetivo es desarrollar un proceso de planeación estratégica para esta empresa, se ha diseñado de manera integral, lo cual supone que abarca cada una de las áreas de la organización, tanto a nivel administrativo como operativo, identificando sus puntos críticos, e implementado las estrategias, donde más se requiera, para que la organización obtenga el ordenamiento necesario y le sea posible contar con las herramientas para su mejora continua.

Al igual que el caso de El Tecal, en Costa Rica, la mayoría de las Pymes y MiPymes no cuentan con procesos de planeación estratégica, por esta razón, muchas de ellas ni siquiera tienen conocimiento de cómo solventar sus principales amenazas y debilidades, ya que desconocen sus oportunidades o no saben cómo aprovecharlas para obtener ventajas. Este trabajo, al estar desarrollado de una forma sencilla y precisa, puede ser tomado como ejemplo o guía por otras pequeñas empresas que deseen implementar un proceso de planeación, únicamente aplicando los cambios referentes al entorno y condiciones de la empresa que desee tomarlo como ejemplo para aplicar dicho proceso, de esta forma es posible contar con las herramientas necesarias para sobresalir en un mercado cada vez más competitivo e innovador.

## INTRODUCTION

Strategic planning has positioned itself as one of the best tools for the optimal functioning of any company or organization, regardless of its activity or dimensions. In fact, planning is a necessity for a successful administration and performance.

Thus, it is projected as the opportunity to control not only internal factors but also to manage those external elements that could affect the organization, through each of its stages. It allows to know a company, its environment and apply strategies, based on a strategic diagnosis; also, it allows the company to establish its objectives and the processes that help to achieve them, and provides the necessary parameters to evaluate and control the effectiveness and efficiency of strategies, which offers a fairly accurate picture of the future of the organization.

Strategic planning has been called by some important authors as one of the best means to obtain the highly acclaimed competitive advantage. In the case of this work, El Tecal, a tourist Pyme located in the community of Puerto Carrillo, Hojancha, Guanacaste, Costa Rica, is taken as a reference.

The main objective of this study is to develop a strategic planning process for this company. The outcome has been designed in an integral way, which means that it covers each of the areas of the organization, both administratively and operatively. The study has had to identify the company's critical points and implement the strategies on the weaker areas to reorder with the necessary tools to continue improving.

As in the case of El Tecal, in Costa Rica, most Pymes and MiPymes do not have strategic planning processes. Therefore, many of them do not even know how to solve their main threats and weaknesses or do not know their opportunities or to take advantage of them to obtain benefits. This work, being developed in a simple and precise way, can be taken as an example or guide by other small companies that would like to implement a planning process, by just applying context changes related to the environment and conditions of specific company. Doing so, it is possible to have the necessary tools to excel in an increasingly competitive and innovative market.

## **CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Este capítulo contempla un preámbulo sobre el problema que se presenta, las razones por las cuales es necesario afrontarlo y el proceso necesario para solucionarlo.

### **1.1. Tema**

Planeación Estratégica un Enfoque Integral, Caso para Apartamentos El Tecal, Hojancha, Guanacaste, Costa Rica.

### **1.2. Planteamiento del problema**

Actualmente El Tecal no posee ningún tipo de planeación estratégica razón por la cual carece de control interno, desconoce sus principales amenazas y no aprovecha de manera eficiente las oportunidades disponibles, de ahí la pertinencia de la propuesta de planeación estratégica integral que contribuya con el éxito en el mercado.

### **1.3. Descripción del problema del problema**

En Costa Rica, a pesar de que las pequeñas y medianas empresas representan una considerable fuerza de mercado e importante fuente de empleo para buena parte de la población, carecen muchas veces de la capacidad necesaria para operar de manera eficiente dentro de un mercado extenso, en el cual deben competir con empresas más grande y mejor estructuradas (La Prensa Libre de CR, 2015).

Uno de los grandes problemas que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), es la carencia de un modelo de planeación estratégica, o la deficiencia de este. Las empresas que enfrentan esta problemática no tienen claridad en aspectos directamente relacionados con su negocio, y sufren ante la falta de visión en aspectos fundamentales, como son: qué se quiere hacer, cómo lo van a hacer, qué se necesita para hacerlo y cuánto va a costar hacerlo.

Lo anterior implica una serie de aspectos negativos, entre los cuales destacan el manejo indisciplinado del efectivo, desconocimiento del comportamiento del mercado y la economía, la poca inversión en tecnología y errores en la administración empresarial, son solo algunos de los principales problemas que las PYMES enfrentan, por la falta de planeación estratégica.

Por su parte, en el caso específico de El Tecal, actualmente no posee una planeación estratégica que le permita potenciar mejor su negocio. Carece del conjunto de elementos claves: desde cultura organizacional, no tiene visión, misión ni objetivos claramente definidos, en este punto, se puede entender que la organización no marcha bien.

A nivel administrativo, no cuenta con una estructura organizacional, que permita la adecuada asignación de tareas concretas a personas específicas, no posee documentación ni registros confiables, haciendo que su funcionamiento carezca de orden y control. Así se ha evidenciado en las entrevistas realizadas a sus colaboradores y en el diagnóstico estratégico aplicado a la empresa.

Además, queda de manifiesto que la ausencia de manuales de operación impide a sus colaboradores tener una guía de orientación sólida, y una base sobre cómo dirigirse, de manera óptima en cada proceso o ante situaciones poco usuales. Todo se trabaja sobre la marcha, nunca se ha realizado un análisis ni a nivel interno de la empresa ni externo o del entorno, no hay estrategias para situaciones específicas, lo cual entorpece el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas, e impide contrarrestar, amenazas y debilidades, truncando la toma de acciones correctivas.

En lo que respecta a sus servicios, se puede mencionar la falta de diversificación como el principal factor problemático. La empresa se centra, únicamente, en servicio de hospedaje, no toma en cuenta otras modalidades como incluir más opciones, ya sea la alimentación o *tours* que harían, sin duda, una oferta mucho más atractiva para el mercado.

Asimismo, por la falta de planificación, se descuida y pasa por alto procesos importantes como el *marketing mix*, limitando a la empresa por la falta de control sobre su producto, precio, promoción, plaza, elementos centrales de un negocio. Y sobre personas o colaboradores, evidencias físicas importantes para proyectarse de manera adecuada ante el mercado, en una actividad de servicios. Basada en la experiencia y percepción de los usuarios, como lo es el turismo, estos elementos son fundamentales. A raíz de lo anterior surge la necesidad de establecer una propuesta para resolver las carencias de la organización y que a su vez contribuya a impulsar su buen funcionamiento y ventaja competitiva.

#### **1.4. Justificación**

El turismo representa para Costa Rica una de las principales fuentes de empleo y una de las actividades que más ingresos genera, registrando para el 2016 la cifra de 3 657,3 millones de dólares (Instituto Costarricense de Turismo, 2017). Es una actividad de la cual se puede obtener beneficios, para conseguirlo, la empresa debe estar capacitada y adaptada a las condiciones del mercado, ofrecer productos diferenciados, que logren captar la atención en un mercado competitivo, y ser capaz de diseñar estrategias novedosas.

El Tecal es un caso más de MiPymes turística, que no cuenta con buenas bases para operar de manera eficiente y, al igual que muchas otras empresas pequeñas, necesita de un ordenamiento y control. Sin embargo, estos cambios no pueden ser resultado del azar, deben ser acciones planeadas y pensadas, para llevar a la empresa al camino del éxito y la competitividad. Mediante la planeación estratégica, se puede tratar los aspectos principales que una empresa debe considerar, para operar de manera eficiente y ser competitiva.

Este proceso engloba elementos esenciales, desde la parte filosófica de la organización con la cultura organizacional, visión, misión y objetivos claros, siguiendo con la parte operacional y administrativa, en la cual, mediante el análisis de la situación externa e interna de la organización, posibilita el establecimiento de estrategias adecuadas, que respondan a las necesidades de la organización, y la creación de manuales y documentos, que permitan claridad sobre los pasos óptimos por seguir en cada proceso, tener un control sobre la operatividad de la organización, y la apropiada documentación que, más tarde pueda ser analizada y tomarse como indicador para la readecuación de la estrategia, o la formulación de nuevas estrategias.

Mediante este proceso, se espera que El Tecal se posicione de mejor manera en el mercado, llevando la gestión administrativa y operacional, de manera eficiente, lo cual le permita obtener la tan necesaria ventaja competitiva.

## 1.5. Delimitación

**Tabla 1**

Delimitación institucional, temporal y espacial de la investigación

<b>Delimitación Institucional</b>	<b>Delimitación temporal</b>	<b>Delimitación espacial</b>
El Tecal: apartamentos equipados.	1 de enero al 20 de agosto 2019.	Puerto Carrillo, Hojancha, Guanacaste, Costa Rica.

**Fuente:** Elaboración propia

## 1.6. Objetivos

### 1.6.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico integral para apartamentos El Tecal, apto para tomarse como un referente de gestión administrativo-operacional en Mi Pymes turísticas de hospedaje.

### 1.6.2. Objetivos específicos

- Realizar una evaluación diagnóstica o análisis del macro y microambiente (Análisis FODA), de la empresa El Tecal, que muestre el panorama actual para tomar decisiones estratégicas.
- Formular estrategias de negocios en el ámbito turístico, acorde con el macro y micro-entorno de la empresa.
- Diseñar planes estratégicos de acción para delimitar la gestión administrativa y operacional, con estrategias apropiadas que permitan el cumplimiento de los objetivos.
- Proponer medidas de evaluación y control que aseguren la eficacia de la estrategia planteada y su adaptación a las condiciones nuevas de mercado.



### 1.7. Operacionalización de los objetivos

El siguiente apartado corresponde a la distribución de objetivos planteados, con la respectiva variable, conceptualización, dimensiones dentro de la investigación, así como de las actividades y recursos necesarios para concretar cada uno de ellos.

**Tabla 2**

Operacionalización del objetivo número uno,  
realizar un diagnóstico estratégico

<b>Objetivo 1.</b> Realizar una evaluación diagnóstica o análisis del macro y microambiente (Análisis FODA), de la empresa El Tecal, que muestre el panorama actual para tomar decisiones estratégicas.	
<b>Variable</b>	Diagnóstico estratégico.
<b>Conceptualización</b>	Medio para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del macro-entorno de la organización (Martínez y Milla, 2012).
<b>Dimensiones</b>	Análisis de los aspectos interno y externos de la organización, en busca de ventajas y oportunidades, así como la identificación de las debilidades y posibles amenazas.
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Entrevistar el gerente de la organización.</li><li>2. Entrevistar los colaboradores de la empresa (empleados) y cliente externo.</li><li>3. Observación y análisis objetivo de los procesos de la organización.</li><li>4. Identificar empresas que ofrezcan servicios similares o iguales (competencia directa).</li><li>5. Identificar posibles alianzas estratégicas.</li></ol>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño de la herramienta FODA.</li><li>• Entrevistas.</li><li>• Observación y análisis.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 3**

Operacionalización del objetivo número dos,  
formular estrategias de negocios

<b>Objetivo 2.</b> Formular estrategias de negocios en el ámbito turístico, acorde con el macro y micro-entorno de la empresa.	
<b>Variable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategias de negocios.</li></ul>
<b>Conceptualización</b>	Comprende el tema competitivo general y el rumbo que la empresa intenta tomar, para fortalecer su actividad comercial, expresa el curso estratégico en el futuro, así como la forma en que la empresa se posiciona en el mercado, para obtener la ventaja competitiva (David, 2014).
<b>Dimensiones</b>	Aprovechamiento de oportunidades y fortalezas y contrarrestar debilidades y amenazas, para obtener la diferenciación y ventaja competitiva, mediante estrategias oportunas al entorno empresarial.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar su cultura organizacional.</li><li>• Establecer una visión y misión, acorde con el modelo de negocios.</li><li>• Establecer valores.</li><li>• Potenciar el liderazgo.</li><li>• Sentar las bases de la cultura organizacional.</li><li>• Formular estrategias oportunas, según lo identificado en la evaluación diagnóstica.</li></ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación de la matriz FODA para determinar estrategias adecuadas.</li><li>• Capacitación para adaptarse al cambio.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4**

Operacionalización del objetivo número 3,  
diseñar planes estratégicos de acción

<b>Objetivo 3.</b> Diseñar planes estratégicos de acción, para delimitar la gestión operacional, con estrategias apropiadas que permitan el cumplimiento de los objetivos.	
<b>Variable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planes estratégicos de acción.</li></ul>
<b>Conceptualización</b>	Es un programa detallado de actuación, o todas aquellas actividades que se deben seguir para cumplir con las estrategias propuestas (Morrisey, 1996).
<b>Dimensiones</b>	Establecer el encadenamiento oportuno entre el área administrativa y operativa, mediante la asignación de tareas concretas a personas específicas, por departamentos, para lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar cada departamento.</li><li>• Determinar el proceso para cada actividad por desarrollar.</li><li>• Asignar tareas específicas a personas específicas.</li><li>• Documentar la forma correcta de realizar cada proceso.</li><li>• Informar al personal sobre el proceso.</li></ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitaciones.</li><li>• Entrenamiento.</li><li>• Manual empresarial.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 5**

Operacionalización del objetivo número 4,  
proponer medidas de evaluación y control

<b>Objetivo 4.</b> Proponer medidas de evaluación y control que aseguren la eficacia de la estrategia planteada y su adaptación a las condiciones nuevas de mercado.	
<b>Variable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación y control.</li></ul>
<b>Conceptualización</b>	Medios o instrumentos, mediante los cuales se determina, si la estrategia es efectiva y se fija los cambios o adecuaciones que se requieran para su vigencia dentro de la empresa (David, 2014).
<b>Dimensiones</b>	Identificar oportunamente la eficiencia de los objetivos y las estrategias que se están aplicando, así como aquellos cambios en el entorno, tanto interno como externo de la organización, que generen nuevas oportunidades, amenazas o debilidades y fortalezas, en resumen, toda aquella actividad que amerite un ajuste en las estrategias empresariales.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar los factores externos e internos, en función de los cuales se formula las estrategias actuales.</li><li>• Medir el desempeño.</li><li>• Aplicar acciones preventivas y correctivas.</li></ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instrumento de sondeo de satisfacción del cliente.</li><li>• Personal encargado de verificar que se cumpla con los objetivos y las estrategias.</li><li>• Personal encargado de monitorear los cambios en el entorno organizacional e identificar nuevas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de forma oportuna.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPÍTULO II ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo contiene información relevante sobre los procesos empleados para recolectar la información y desarrollar el proceso de planeación estratégica.

### **2.1. Investigación aplicada**

#### **Investigación Exploratoria**

Se hace con el objetivo de conocer estudios previos que se haya realizado al respecto, o bien, ejemplos similares, así como para determinar la cantidad y calidad de información disponible para trabajar y diferenciar las fuentes confiables a las que se puede recurrir para enriquecer la investigación (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).

En este caso, aunque la planeación estratégica es un tema conocido y ampliamente estudiado, en el campo específico de las empresas turísticas y, más aún, de las PYMES turísticas, es escaso y poco abordado, tanto es así que la carencia de un plan estratégico surge como uno de sus principales problemas en estas organizaciones.

#### **Investigación descriptiva**

De acuerdo con Sampieri, Fernández , & Baptista, (2014), este tipo de investigación permite considerar al fenómeno estudiado y sus componentes, mide conceptos y define variables.

En este caso, se realizará con el objetivo de conocer la situación actual de la organización, desde fuentes estrechamente vinculadas como el dueño y sus colaboradores, mediante entrevistas estructuradas, diagnóstico estratégico o análisis FODA, grupos focales, observación y análisis. Con este proceso, se tendrá, además, una perspectiva más clara sobre las expectativas que tienen los involucrados respecto al trabajo que se estará desarrollando. Tomando en consideración lo anterior se establecerá la misión, visión, y modelo de negocios adecuados para la empresa.

### **2.2. Enfoque de la investigación**

**Enfoque mixto:** Según Sampieri, Fernández , & Baptista, (2014) representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias, producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Para este caso, se usará el método mixto, así será posible armonizar la información y unir, de mejor manera, los datos, tanto de índole cuantitativos como aquellos cualitativos relacionados con la percepción del cliente y elementos de la cultura organizacional empresarial, vinculados con la calidad, de tal manera que los elementos cualitativos de satisfacción llevan a aspectos cuantitativos, como el nivel de rentabilidad. Se usa el método mixto como el mejor medio para agrupar todos los elementos bajo un mismo modelo, el cual permita obtener la información necesaria para formular estrategias apropiadas acorde con las necesidades de la organización.

### **2.3. Técnicas e instrumentos de la investigación**

- Entrevistas semi-estructuradas a propietario y colaboradores.
- Cuestionario (instrumento de certificación para empresas turísticas o/y PYMES).
- Observación y análisis.
- Grupos de trabajo o grupos focales, con los colaboradores de la organización.
- Matriz FODA.
- Benchmarking.

### **2.4. Fuentes de información**

#### **2.4.1. Primarias**

- **Entrevistas:** Se realiza una entrevista al propietario y gerente de la empresa, para conocer información básica sobre la organización y la visión tiene, tanto sobre la situación actual, como futura de la organización. Además, con el propósito de determinar el grado de liderazgo, y aprestamiento para el proceso de planeación.

También, se realiza una entrevista al personal, para conocer la situación en aspectos operacionales, así como su nivel de conocimientos en aspectos relacionados con la gestión de servicio y atención al cliente, y aquellos enfocados a sus labores específicas dentro de la organización, lo que permite obtener la información necesaria para establecer una cultura organizacional más inclusiva.

- **Encuestas:** Aplicada a un grupo determinado de clientes externos, para conocer su opinión sobre la disposición de los servicios y facilidades de la organización, así como para obtener posibles sugerencias de mejora.

- **Observación y análisis:** Se observa detalladamente e indaga sobre aspectos del funcionamiento operativo y administrativo de la empresa, para analizar los procesos y poder establecer medidas apropiadas, también, se observa y analiza el ambiente externo de la organización, para identificar amenazas y oportunidades, tomando como puntos de referencia aspectos como el medio ambiente, las disposiciones legales, análisis de la competencia, entre otros.
- **Cuestionarios:** en este punto, se aplicará algunos instrumentos diseñados por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), y por El Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). Estandarizados y avalados, como lo son el instrumento para declaratoria de empresa turísticas y cuestionario para la acreditación como Pymes, ya que, si bien es cierto, este trabajo no se basa en un proceso de certificación o acreditación, es posible determinar, mediante este tipo de instrumentos, los aspectos de mejora oportunos y contar con un diagnóstico para determinar los estándares mínimos de calidad establecidos, con el fin de asesorar a la empresa en los elementos que debe incluir o modificar.

#### **2.4.2. Secundarias**

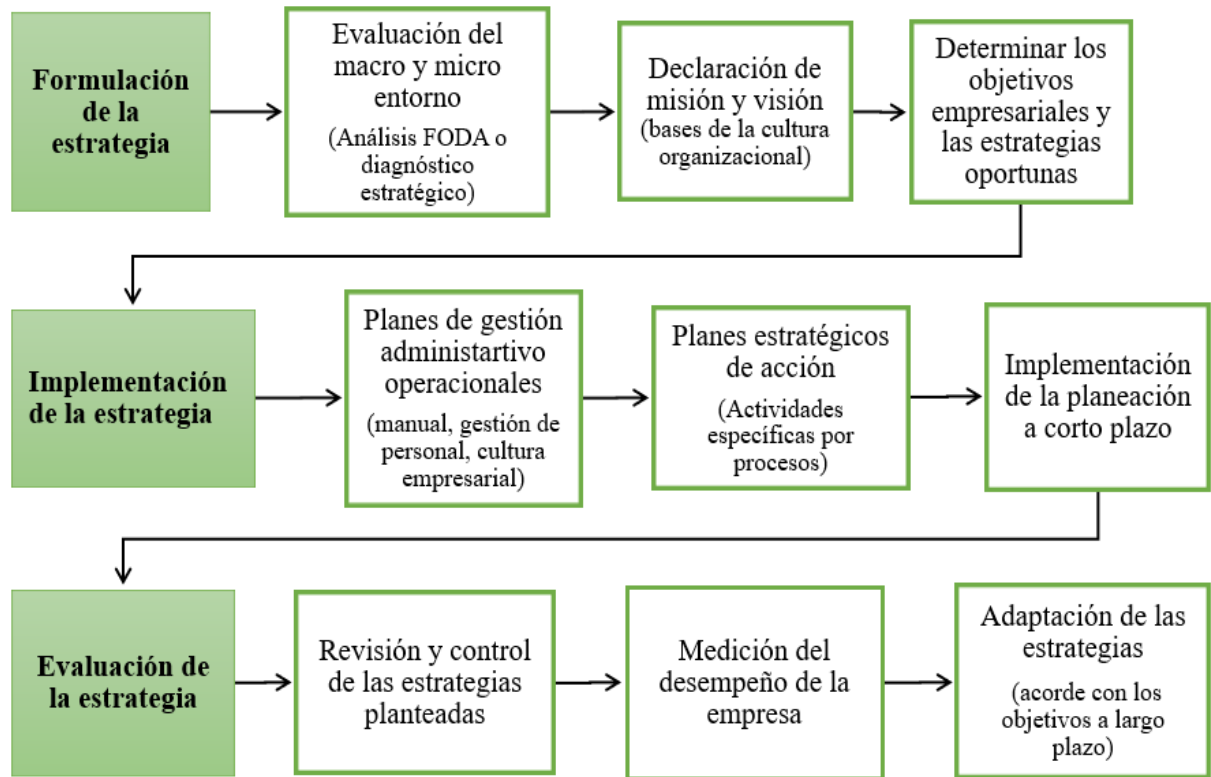
Se consulta diversas fuentes digitales, en busca de modelos de planificación estratégicos para empresas y bases sobre las cuales sustentar la información, así como para contar con un referente sobre el que poder trabajar y adaptar, en función de las necesidades de la organización. Además, se toma en cuenta documentos e información sobre reglamentación y lineamientos determinados por organismos nacionales, tales como el ICT y el MEIC.

## 2.5. Modelo aplicado a la elaboración del proceso de planeación

La siguiente figura muestra las etapas y paso por seguir en el proceso de planeación para la empresa, de esta manera, se puede apreciar clara y ordenadamente, cada una de las partes por desarrollar.

**Figura 1**

Etapas y pasos del proceso de planeación aplicado a El Tecal



**Fuente:** Elaboración propia. Basado en David 2014

## 2.6. Selección de muestra

### 2.6.1. Censo

Al ser un equipo únicamente de cinco colaboradores, es factible aplicar un censo, esto es beneficioso, ya que como se ha mencionado, en un proceso de planeación es de suma importancia considerar a todos los involucrados, para así asegurarse que el proceso será exitoso. El objetivo de este censo es conocer aspectos relevantes relacionados con la



administración y operaciones de la organización, de esta manera, será posible reforzar los hallazgos, mediante la observación y análisis de procesos y, una vez finalizada esta etapa, permite contar con buena información para el desarrollo del diagnóstico estratégico.

Todos los colaboradores pertenecen a la comunidad de Puerto Carrillo, distrito número tres del cantón de Hojanca, su extensión territorial es de 75, 50 kilómetros cuadrados, según el último censo realizado posee una población de 1574 habitante, que representan el 28,9 del cantón. De los 1574 habitantes 761 son mujeres y los hombres suman 813. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

La población de Puerto Carrillo, se ubica en un área rural, su principal actividad económica es el turismo, y recientemente se ha presentado un auge. Sin embargo, también se desarrolla la agricultura y la pesca, aunque a una menor escala.

**Tabla 6:**

Detalles del censo aplicado a los colaboradores de El Tecal

<b>Censo (número de personas)</b>	<b>Características de los censados</b>	<b>Encargado de recolectar la información</b>	<b>Método de recolección de información</b>	<b>Presentación de resultados</b>
Cinco	Personas entre los 25 y los 50 años, vecinos de la comunidad de Puerto Carrillo, empleados de la empresa.	La investigadora.	Entrevista semi estructurada.	Resumen escrito de las respuestas obtenidas.

**Fuente:** Elaboración propia

### **2.6.2. Población y muestra**

Además, se tomará una muestra no probabilística, por conveniencia, integrada por un grupo determinado de clientes externos, el tiempo estimado es de 15 minutos por persona. El

propósito es conocer la opinión respecto al servicio, la relación calidad/precio, facilidad de reserva, así como percibir posibles sugerencias sobre aspectos futuros por mejorar.

En este caso, la población serán los costarricenses que realizan turismo dentro del territorio nacional, al no existir trámites fronterizos para este fin, es un poco difícil obtener datos al respecto, sin embargo, el Instituto Costarricense de Turismo realiza algunas encuestas domiciliarias, con las cuales se obtiene datos aproximados y estimaciones.

Según el Instituto Costarricense de Turismo, el principal motivo de viajes del turismo interno es el de vacacionar, con un 23,9% para el 2014; un 53,3% de las personas entrevistadas dijo realizar viajes familiares y el destino preferido son las playas, con un 70% seguido de lejos por los destinos: montaña con un 20%, otro dato importante es que entre el 50 % y el 60 % dijo buscar en redes sociales e Internet información sobre los destinos por visitar (ICT, 2019).

**Tabla 7:**

Detalles de la muestra seleccionada, de clientes

<b>Muestra</b>	<b>Características de la muestra</b>	<b>Encargado de recolectar la información</b>	<b>Método de recolección de información</b>	<b>Presentación de resultados</b>
Grupo de 30 personas costarricenses y que llevan cinco años o más haciendo uso al menos una vez al año de los servicios de El Tecal.	Personas mayores de 18 años, nacionales usuarios del servicio de la empresa, identificados como clientes frecuentes por el dueño y los empleados de El Tecal. Por lo general, viajan en pareja o grupo familiares.	La investigadora.	Entrevista	Gráficos y resumen.

**Fuente:** Elaboración propia

## **2.7 Alcances**

Este trabajo consta de un plan estratégico, con los lineamientos necesarios para que la empresa de hospedaje El Tecal pueda gestionar sus actividades a nivel administrativo y operativo, de forma ordenada y precisa, siguiendo los parámetros básicos para ser una de las MiPymes turística exitosa en el mercado competitivo. Los beneficios obtenidos no se limitan, únicamente, a la organización en cuanto a un adecuado funcionamiento operativo y administrativo, esto conlleva aspectos beneficiosos a sus colaboradores en mejores condiciones laborales y desarrollo de sus conocimientos y capacidades, por medio de las capacitaciones.

El cliente externo recibirá un mejor servicio en cuanto a la relación calidad precio. Además, la empresa será más consciente respecto a su entorno ambiental y sociocultural, impactando de manera positiva estas áreas, por medio de la reducción en la generación de residuos, ahorro de recursos, e inclusión de la comunidad, ya sea directa o indirectamente.

## **2.7. Limitaciones**

En esta empresa, al trabajar de manera totalmente empírica, no es posible contar con estadísticas precisas de comparación, para medir cuantitativamente su viabilidad. Además, El Tecal no cuenta con acreditación turística por parte el ICT, este sería un aspecto en el cual trabajar en el futuro. Al desarrollar un plan para toda la empresa no se ha profundizado en detalles y se ha tratado únicamente los principales puntos críticos identificados.

## **CAPÍTULO III MARCO DE REFERENCIAS**

En este capítulo, se presenta información básica de la empresa, la cual permite conocer aspectos generales y relevantes, para identificar mejor sus funciones en el ámbito turístico y la importancia de contar con un plan estratégico dentro de la organización.

### **3.1.Aspectos internos**

#### **3.1.1. Reseña de la organización**

El Tecal es una empresa de hospedaje, ubicada en la comunidad de Puerto Carrillo, en Guanacaste. La idea inicial de su propietario, José Enrique Zamora, profesor pensionado de la Universidad Nacional, era la de construir una pequeña farmacia, para ejercer de manera privada su nueva profesión, pero tras un rápido análisis, no lo consideró factible y desistió, pensó, entonces, en un apartamento para él y su familia, con el fin de vacacionar.

Sin embargo, durante la construcción del establecimiento, debía trasladarse hasta Puerto Carrillo por varios días, y dada la escasez de lugares de hospedaje que existía en la comunidad y la coincidencia del periodo de construcción con la temporada alta vacacional, se le hacía imposible encontrar un lugar para hospedarse, es así como surge la idea de construir tres módulos más de lo previstos, equiparlos y rentarlos, de esta manera, y por percibir una necesidad en el mercado, surge apartamentos El Tecal, como una oportunidad de negocios, y se establece al final una empresa de hospedaje.

#### **3.1.2. Misión**

Ser una empresa líder en servicio de hospedaje, con excelente calidad e innovador servicio al cliente, procurando armonía con la naturaleza y la comunidad, comprometidos con el desarrollo humano y sostenible, generando prestigio y rentabilidad a nuestra organización, con el fin de hacer las cosas bien hoy, para que el mañana no nos tome por sorpresa. (Elaboración propia, como parte de la propuesta)

#### **3.1.3. Visión**

Somos una empresa de hospedaje que se empeña en ofrecerle el mejor servicio, acorde entre calidad, precio, con comodidades a su alcance, integrando el medio ambiente, los atractivos locales y la comunidad. (Elaboración propia, como parte de la propuesta)

### 3.1.4. Valores

(Elaboración propia, como parte de la propuesta)

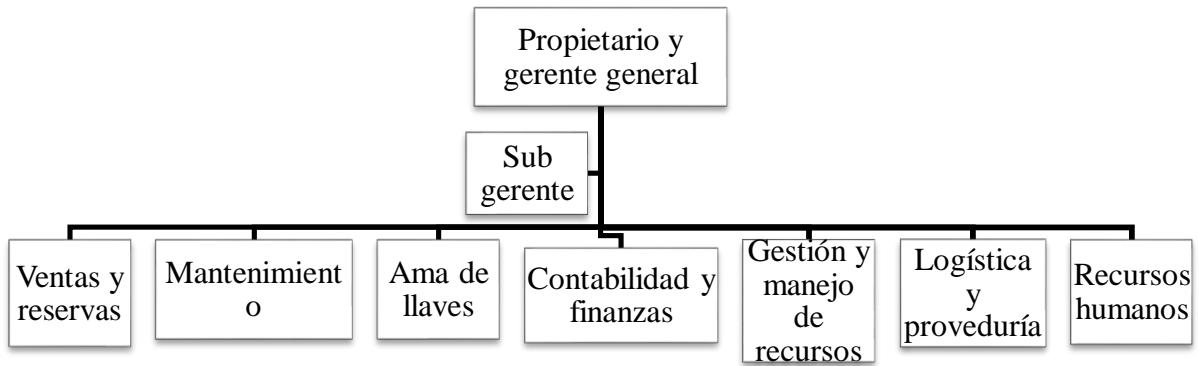
- **Perseverancia:** nos comprometemos a ser constantes en nuestros objetivos y metas, así como a trabajar por la mejora continua y la corrección de nuestras partes menos fuertes.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Nos comprometemos a generar aspectos positivos y beneficiosos, tanto para el medio ambiente como para las comunidades locales.
- **Solidaridad:** Siempre que esté a nuestro alcance, estaremos dispuestos a colaborar ante determinada situación, brindando apoyo a organizaciones sociales, comunales, locales, ambientales y participando activamente en programas o actividades en beneficio de la sostenibilidad, tanto ambiental como cultural y social.
- **Respeto:** Hacia la naturaleza, los recursos naturales, comunidades locales y diferencias que puedan existir en las diferentes etnias y culturas.
- **Igualdad.** No se hará discriminación alguna ante las diferentes etnias, culturas, religiones, ideologías y demás diferencias que se puedan presentar, tanto en nuestros clientes externos como internos, colaboradores y comunidad, se brinda igualdad de oportunidades a todos los sectores de la población, y se protege la naturaleza.
- **Ética:** Se procederá de manera responsable con los recursos y el entorno, aun cuando no hacerlo, no signifique una penalización.

### 3.1.5. Estructura organizacional

La siguiente figura representa la división por departamentos, propuesta para El Tecal como parte del proceso de investigación ya que, la empresa no contaba con estructura organizacional previamente definida.

**Figura 2**

Estructura organizacional propuesta para El Tecal



**Fuente:** Elaboración propia

**3.1.6. Servicios que brinda:** Actualmente, solo se brinda el servicio de hospedaje con equipamiento para cocinar.

### **3.1.7. Tarifas**

Se han diseñado tres tipos de tarifas basados en las diversas épocas identificadas según las temporadas vacacionales y los picos de visitación de la comunidad, así mismo se incluyen los lineamientos y porcentajes comisionales para los tours y hospedaje con alimentación.

**Tabla 8**

Tarifas por temporada y según número de clientes

<b>Tarifas (las tarifas se dan para cuatro personas adultas)</b>			
	<b>Low season</b>	<b>High season</b>	<b>Peak season</b>
	1 de mayo al 15 de diciembre	Del 15 de enero al 30 de abril (excepto Semana Santa)	Semana Santa y del 16 de diciembre al 14 de enero
<b>Solo hospedaje</b>	\$78	\$96	\$102
<b>Hospedaje con desayuno</b>	\$105	\$120	\$130
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los niños de 3 a 10 años pagarán la mitad de la tarifa de adulto y puede ubicarse máximo dos por habitación, los niños mayores de 10 años cuentan como adultos y los niños menores de tres años ingresan gratis.</li><li>• Para las alianzas estratégicas la empresa tiene la lista de precios de sus colaboradores y maneja de un 15 % a un 20 % de comisión, según la temporada.</li></ul>			
<b>Hospedaje media pensión o pensión completa:</b> A definir, según el plato.			
<b>Hospedaje y tour incluido:</b> Según el <i>tour</i> y el número de personas.			

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.2. Aspectos referentes a la comunidad que influyen en la organización**

Se refiere a elementos del entorno próximo a la organización, los cuales pueden influir en la organización o impactarla, ya sea de forma directa o indirecta.

#### **3.2.1. Análisis de posibles sustitutos**

La siguiente figura incluye empresas cercanas y con servicios similares a El Tecal las cuales pueden ser consideradas como la competencia directa o posibles sustitutos.

**Tabla 9**

Posibles sustitutos, empresas cercanas con servicios similares

Nombre del lugar	Características	Servicios principales	Servicios adicionales	Uso de las tecnologías de información y gestión de reservas
<b>El Tecal (Mi establecimiento)</b>	Son cuatro apartamentos ubicados a 400mts aproximadamente de playa Carrillo, el precio varía entre los ₡50 000 y ₡40 000 por noche, para cuatro o cinco personas.	Hospedaje y facilidades para preparar alimentos.	Lavandería, de paga y limpieza general cada dos días, incluida en la tarifa de habitación.	Página web, no actualizada y Facebook.
<b>Veraneras</b>	Son pequeños apartamentos con capacidad para cuatro o cinco personas, el precio oscila los \$100 por noche	Hospedaje y facilidades para preparar alimentos.	Parqueo privado.	Facebook y página web.
<b>Villas Welcome to Heaven</b>	Son apartamentos de lujo con capacidad para seis personas, enfocados principalmente a un mercado estadounidense y canadienses, cuentan con una importante cantidad de clientes fijos por año, su precio aproximado es de \$200 por noche.	Hospedaje y facilidad para preparar alimentos.	Amenities, Wi-Fi, piscina parqueo privado.	Página web, Facebook, algunas redes de mercadeo.
<b>Cabinas La Plaza</b>	Se ubican el centro de Puerto Carrillo.	Hospedaje.	Wi-Fi, servicio de soda cercano, no incluido en la tarifa de hospedaje, pero perteneciente al mismo sistema de los apartamentos.	Facebook.
<b>J y J</b>	Se ubican justo al lado de apartamentos El Tecal, su precio es de ₡20 000 a ₡25 000 por noche, por pareja, y su capacidad máxima es de cuatro personas.	Hospedaje.		Facebook.
<b>Otros establecimientos</b>	En esta categoría se han colocado todos los pequeños establecimientos que ofrecen el servicio, pero no se han considerado competencia directa. El precio oscila entre los ₡20 000 por pareja y, en general, la capacidad máxima es de cuatro personas.	En general, ofrecen, únicamente, el servicio de hospedaje.	Wi-Fi en algunos casos.	Facebook.

**Fuente:** Elaboración p



De acuerdo con la tabla anterior se han identificado varias empresas que ofrecen servicios similares a un precio parecido a los de El Tecal, el uso de Facebook presenta una importante fuente en cuanto a las tecnologías de la información utilizadas, estas empresas ofrecen únicamente los servicios que ellas mismas son capaces de proveer y no cuentan con alianzas o convenios que contribuyan con la diversidad del servicio. De ahí la importancia para El Tecal en establecer medios que le permitan ofrecer un servicio más atractivo, mayores facilidades y mejores condiciones, así como en potenciar el uso de otros medios como las agencias publicitarias en línea para acceder a un mercado más amplio de posibles clientes.

### **3.2.2. Atractivos naturales y culturales cercanos**

Las comunidades cercanas a El Tecal poseen una serie de atractivos, tanto naturales como culturales, los cuales pueden ser aprovechados como un plus, por parte de la empresa, para ofrecer un valor agregado a sus clientes, así como para ampliar o diversificar el servicio, mediante alianzas estratégicas, por ejemplo, con *tour* operadoras locales, que incluyan estos atractivos en sus paquetes.

- **Isla Chora:** Es una pequeña isla ubicada cerca de la costa, se aprecia desde la playa de Sámara o Carrillo, se puede acceder en bote y es un excelente recorrido de aproximadamente 20 minutos en kayak. En ella, es posible ver variedad de aves y es el hogar de una gran cantidad de garrobo e iguanas, además, sus aguas cristalinas son excelentes para el buceo, ya que se aprecia diferentes especies marinas, como peces coloridos, crustáceos y moluscos. Así mismo, una de las principales características y más representativas, es su peculiar arena, color de rosa, producto de las acumulaciones de restos coralinos desgastados, que se han mezclado con la arena, dándole el singular y representativo color.
- **Barra Honda:** Es un Parque Nacional ubicado a menos de dos horas de Sámara, este parque posee gran variedad de flora y fauna, su característica más singular son una serie de cavernas con ascenso vertical excelentes, para los más aventureros y amantes de la espeleología.
- **Ostional:** Es un refugio de vida silvestre, cuenta con varias especies de aves anfibios y algunos mamíferos, posee una extensión de 320 hectáreas terrestres y 8000 marítimas,

abarca una franja costera de 200 metros de ancho, que incluye los manglares, comprendida desde Punta India hasta Punta Guiones, según datos del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (2015). Entre sus características principales destacan el ser uno de los principales centros de anidación de tortugas del país, en este lugar, se trabaja para la protección y conservación de las especies marinas.

- **Fiestas cívicas guanacastecas:** Las festividades de fin y principio de año son parte representativa del pueblo guanacasteco y un número significativo de turistas que llegan a las comunidades en estas fechas, disfrutan de asistir a las fiestas para aprender un poco sobre la cultura local y degustar sus platillos, entre los que destacan los tamales, el arroz de maíz y las tortillas, además del tradicional gallo pinto, así como las bebidas típicas como el chicheme esto supone disfrutar de una experiencia agradable en convivencia con las personas locales.
- **Nicoya, pueblo colonial:** Nicoya es un cantón de la provincia de Guanacaste. En la antigüedad era un pueblo indígena, posteriormente, en tiempos de la colonia, fue un asentamiento de españoles. En el centro de Nicoya se encuentra el parque Recaredo Briceño, nombrado así en honor a un importante personaje de tiempos coloniales, por debajo del parque, según la historia, se concentra hoy un cementerio indígena, junto al parque está la iglesia San Blas, con su estilo barroco, también de tiempos coloniales y una de las primeras iglesias que se construyó en este periodo, por lo tanto, de las más antiguas de Costa Rica.

También en Nicoya es posible visitar el cerro de la Cruz, habitado, según la leyenda, por una enorme serpiente, la cual está dormida, sin embargo, podría despertar y destruir la ciudad, para que esto no suceda, cada 3 de mayo, un gran número personas suben el cerro para orar y así mantener quieta la serpiente. Como se puede apreciar, es un pueblo cargado de historias pintorescas, de las cuales disfrutan, tanto los locales como los extranjeros.

- **Fiestas de la Yegüita:** Se celebra el 12 de diciembre en la ciudad de Nicoya, y según cuentan los más longevos, esta fiesta conmemora la historia de dos indígenas muy amigos, pero que habían tenido una discusión y peleaban a muerte, sin embargo, tras una oración hecha por sus parientes y otras amistades, se les apareció la Virgen en forma de una yegüita y los separó a patadas y mordiscos.

En esta celebración hay pasacalles, se toca música de marimba y cimarrona, se degustan comidas y bebidas típicas, como la chicha y el chicheme. Además, se hace representaciones artísticas, un grupo de personas se disfraza de indígenas y representan a la Yegüita, contando la historia y realizando un singular baile en el centro del pueblo conocido como el "Baile de la Yegüita".

- **Día de la Virgen del Mar:** Se celebra el 16 de julio, es una festividad en la cual los marineros agradecen a la Virgen del Mar por su protección, esta fecha se conmemora en casi todos los territorios costeros del país y Sámara no es la excepción, ese día se hace una oración en la costa y luego un desfile de embarcaciones en las aguas cercanas a la costa, sin duda alguna, un espectáculo muy bonito, que vale la pena ver.

### 3.2.3. Condiciones de la infraestructura

"La infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y óptimo funcionamiento de cualquier organización, entre ellos, se pueden mencionar: acueductos, energía, comunicaciones, drenajes, sanidad, seguridad, educación y sistemas de transporte" (Castro, 2010). Esto denota que son los servicios utilizados por toda la población, sin embargo, al ser utilizados por los turistas, se podría denominar infraestructura turística.

- **Acueductos:** Este es el mejor acueducto de la zona, se caracteriza por su buen tratamiento y manejo del recurso hídrico, y logra abastecer un número significativo de personas locales, además de una gran cantidad de turistas, que ocupan los hoteles en temporada alta, así como el gasto por parte de restaurantes y casas vacacionales, en los cuales también se dispara la demanda de agua en esta temporada.
- **Energía:** Este servicio es bastante bueno, en la comunidad de Sámara se localiza una oficina y centro de operaciones del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el cual gestiona un servicio constante, rara vez hay algún hecho que genere alteraciones, en caso de presentarse algún paro en el flujo de electricidad, el incidente se soluciona, la mayoría de las veces, con rapidez.
- **Comunicaciones:** La calidad de las comunicaciones es buena, aunque como en la mayoría de los lugares en todo el país, los teléfonos públicos ya no existen, pero las tecnologías como la Internet está presente, lo cual permite expandir los horizontes y comunicarse, casi a cualquier parte del mundo.

- **Drenajes:** En realidad, no existe planta de debidamente construida por parte de la municipalidad, para la adecuada disposición de aguas residuales, ni de los hoteles y restaurantes, y tampoco para casas de habitación, y aunque se ha hablado de proyectos como biojardineras o plantas de tratamiento, todavía ninguno de estos se ha llevado a la práctica.
- **Sanidad:** La comunidad cuenta con un EBÁIS, el cual se construyó hace ya varios años, por lo que no es de lo más moderno, recientemente, se ha incorporado el servicio de farmacias, para poder expender medicamentos, lo que antes no era posible. Algunas personas acuden a las farmacias en la cercana comunidad de Sámara.
- **Seguridad:** la comunidad de Puerto Carrillo está considerada como una de las más seguras del área, una de las pocas partes del país donde las personas dejan sus pertenencias fuera y sus puertas abiertas, el actuar de la policía se puede catalogar de eficiencia media y quizás el mayor problema sea el consumo de marihuana, por algunas personas, de lo cual no se tiene mucho control.
- **Educación:** Existe una escuela pública a 150mts, se distingue entre las de comunidades cercanas por su organización y el empeño de sus profesores por brindar la mejor educación. Ha invertido en proyectos como paneles solares, lo cual le brinda mucha notoriedad, también existen centros privados, entre ellos, Las Mareas, y Sámara Pacific School, no obstante, estos lugares únicamente imparten primaria y, al llegar a sexto grado, los estudiantes de estos centros se pasan a las escuelas públicas cercanas, ya que prefieren contar con un certificado debidamente avalado y evitar complicaciones.

Asimismo, existen dos colegios en Sámara y El Carmen, ubicados a 4 y 5 km respectivamente, para los cuales se ofrece transporte. Otras opciones son en Nicoya, un poco más lejos, a 37 km donde hay tanto colegios públicos como privados, y para los cuales, también se ofrece servicio de transporte. Además, en Sámara existen centros como Samara Hi School, de enseñanza de idiomas, la calidad es de media a alta.

- **Sistemas de transporte:** El sistema de transporte es bastante bueno, los buses a Nicoya, Puerto Carrillo y lugares cercanos rotan aproximadamente cada hora desde las cinco de la mañana y hasta las ocho de la noche, hay dos carreras diarias a San José y opciones de contratar, busetas para diferentes partes del país, cuando hay un cupo suficiente de pasajeros.

### **3.3.Aspectos legales que inciden en la investigación**

Contiene elementos como leyes y lineamientos a nivel nacional, que pueden influir en la investigación o afectar a la organización, por lo tanto, deben ser tomados en consideración.

#### **3.3.1. Sobre la acción generadora de la empresa**

- **Ley y Reglamento para las Empresas de Hospedaje** (Decreto Ejecutivo No. 11217-MEIC del 25 de febrero de 1980). En ella se establece la clasificación de las empresas de hospedaje, según sus características y se asocia las condiciones mínimas que cada establecimiento debe cumplir, de acuerdo con su clasificación (ICT, 2018).

#### **3.3.2. Leyes especiales aplicadas a la actividad turística**

- **Reglamento del Programa de Sostenibilidad Turística** (Decreto Ejecutivo N.º 41415-MINAE-MCJ- MEIC-TUR): Posee las disposiciones y reformas del programa de Certificación Turística (CST), el cual centra sus esfuerzos en que las empresas desarrollen su administración y operaciones de forma amigable con el ambiente (ICT, 2018).
- **Declaratoria del Turismo como actividad de Interés y alta Prioridad Socioeconómica** (Decreto Ejecutivo N.º 30455-P-TUR-MOPT-H-S del 08 de mayo del 2002). Establece que el Estado debe brindar apoyo a los esfuerzos por el desarrollo de la actividad turística, y el bienestar, tanto de empresas como de usuarios, en cuanto a seguridad y reglamentación (ICT, 2018).
- **Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico (N.º 6990 de 1985)**. Esta ley es sobre la promoción para el desarrollo de la actividad turística y otorga una serie de beneficios relacionados con la reducción en el pago de impuestos, en adquisiciones de materiales y equipos las empresas prestadoras de este servicio, como requisito, es necesario contar con la declaratoria turística (ICT, 2010).

#### **3.3.3. Leyes sociales**

- **Legislación sobre Hostigamiento Sexual (Ley N.º 7476)**: Define como acoso u hostigamiento sexual toda conducta sexual indeseada por quien la recibe, reiterada o única, que ocasione daños y perjuicios a la víctima, además, todo patrono tiene del deber de tener una política contra el acoso sexual en su empresa y establecer procedimientos internos para

sancionar a los responsables y garantizar la privacidad de las personas afectadas. Asimismo, un empleado, que incurra en una conducta de acoso sexual, se puede ver expuesto a una queja ante las autoridades representantes de la empresa, para la cual labora o directamente ante el Instituto Costarricense de Turismo (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2010, pág. 127).

- **Ley contra la Explotación Sexual de Personas Menores de Edad (Ley N.º 7899):** Como parte de las responsabilidades del sector turismo para la protección de los derechos fundamentales de la niñez y la adolescencia, en octubre del 2003 inició el proyecto Código de Conducta para la Protección de los Niños, Niñas y Adolescentes contra la Explotación Sexual Comercial en Viajes y Turismo.

Dicho proyecto ha sido patrocinado por la fundación PANIAMOR, en conjunto con la Asociación Costarricense de Operadores de Turismo (ACOT), la Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo (ACOPROT) y Visión Mundial Costa Rica. (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2010, pág. 128).

- **Ley contra el fumado (9028):** Esta ley dispone que toda persona tiene derecho a un ambiente sano, por lo tanto, es prohibido fumar en lugares públicos, o donde haya más personas expuestas, ya que esto perjudica al resto de la población.
- **Ley de igualdad a personas discapacitadas (7600):** Dispone que toda persona tiene derecho a ser tratada por igual, con las mismas oportunidades y bajo igualdad de condiciones, esto influye en las empresas, las cuales no pueden negar el empleo a una persona por alguna discapacidad, siempre y cuando esta persona reúna los requisitos del empleo y deberá acondicionar sus instalaciones y servicios, de manera que sean accesibles a toda la población.
- **Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor (Ley N. 7472 del 20 de diciembre de 1994).** Esta ampara al consumidor respecto a cualquier acto que se pruebe injusto por parte del establecimiento, por ejemplo, precios desmedidos, malos tratos o publicidad engañosa, o bien, las prohibiciones respecto al establecimiento de monopolios y competencia desleal (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2016).

#### **3.3.4. Leyes ambientales**

- **La ley Orgánica del Ambiente N.º 7554:** Es una ley que busca brindar las herramientas legales necesarias para lograr un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, y así darle sustento a la garantía constitucional consagrada en el artículo 50 de la Constitución Política.

Así mismo, el ambiente es considerado patrimonio común de todos los habitantes de la Nación, siendo obligación del Estado y de los ciudadanos su conservación y uso, los cuales son de interés social y de utilidad pública, promoviendo la protección del bien, el uso racional y el mejoramiento de la calidad de vida, mediante el desarrollo económico ambientalmente sostenible (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2010, pág. 203).

- **Ley de Parques Nacionales N.º 6084:** Las áreas que sean declaradas Parque Nacional serán aquellas que sean aptas para la preservación de la flora y fauna autóctona, correspondiendo al Servicio de Parques Nacionales -hoy Sistema Nacional de Áreas de Conservación- proponer al Poder Ejecutivo, la creación de nuevos parques nacionales, y dispone que dentro de los Parques Nacionales es prohibido talar árboles y extraer plantas o productos forestales, cazar y capturar animales silvestres, así como alterar el entorno que sirve de hábitat a las especies (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2010, pág. 196).
- **Ley de Biodiversidad N.º 7788:** Tiene como finalidad la conservación y el uso sostenible de los recursos y elementos de la biodiversidad que se encuentra bajo la soberanía estatal y la distribución justa, además, el “criterio preventivo”, para atacar la pérdida de la biodiversidad o sus amenazas; el “criterio precautorio” o “indubio pro natura”, para cuando exista peligro o amenaza de daño grave a los elementos de la biodiversidad (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2010, pág. 208).
- **Ley de Conservación de la Vida Silvestre:** Esta ley vela por la protección y conservación de las especies, establece que se prohíbe la extracción y comercialización de especies, así como la caza y/o pesca desmedida y tenencia de animales silvestres en cautiverio. Además, el Reglamento a la Ley de Conservación de la Vida Silvestre, es el documento en el cual se describe los diferentes trámites que debe realizar los particulares para la obtención de permisos, autorizaciones, licencias y concesiones, para la operación de zoológicos, zoo criaderos, acuarios o viveros (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2010, pág. 216).
- **Ley para la Gestión Integral de Residuos N.º 8839:** tiene por objetivo garantizar el derecho de toda persona a gozar de un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, mediante la promoción, creación y mejoramiento de infraestructura pública y privada, necesaria para la recolección selectiva, el transporte, el acopio, el almacenamiento, la valorización, el tratamiento y disposición final adecuada de residuos (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2010, pág. 227).

## CAPÍTULO IV FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el siguiente capítulo, se analiza aspectos teóricos importantes respecto al tema de planeación estratégica, que permiten comprender, lo que este proceso conlleva, así como los componentes principales que lo integran.

Se puede definir la planeación o dirección estratégica, como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones, que permitan a una empresa lograr sus objetivos, (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2014).

De acuerdo con lo anterior, se identifica la planeación estratégica como una base y guía para el adecuado funcionamiento de una empresa u organización, por medio de ella, se puede gestionar elementos claves y llevarlos a la práctica, estableciendo mecanismos de control para evaluar su pertinencia y mejora continua.

Por su parte, la revista de Investigación Académica sin Fronteras, de la Universidad de Sonora (2015), plantea que se puede contemplar la planeación estratégica como una actividad implementada por las empresas, con el fin de identificar y seguir una visión, mediante el logro de objetivos y metas (Acosta, 2015).

De tal manera que sea posible implementarla como una herramienta administrativa, para dar guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado, donde se requiere de marcos estratégicos para su desarrollo (Parra, 2013). Cabe resaltar la importancia de elaborar este tipo de planes, de manera integral, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, y así trazar el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa, con el fin de alcanzar los resultados deseados.

Además, debe ser un proceso dinámico, capaz de adaptarse a las condiciones nuevas que se pueda presentar en el entorno que rodea a la organización (Aliu, 2011). La planeación estratégica no se limita a un solo tipo de empresas, es un proceso necesario para toda organización, ejemplo de ello es que Organización Mundial del Turismo (OMT), ha prestado mucha atención en incluirlo dentro de los procesos de gestión turística en sus diversas ramas, y expresa que es una de las claves para el óptimo funcionamiento de las organizaciones (OMT, 1994).

Además, el proceso de planeación no es un elemento aislado, más bien es complejo, pues implica varias etapas, cada una de ellas, igualmente importantes. Se puede decir que existen tres fases principales, estas son: la formulación de la estrategia, la implementación de



la estrategia y la evaluación de la estrategia de acuerdo con (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2014).

Seguidamente, se analizará cada una de estas etapas, así como el conjunto de elementos y actividades específicas por desarrollar en cada una de ellas, iniciando por **formulación de la estrategia**: Esta es la primera etapa de la planeación estratégica, y es aquí donde se asientan las bases del proceso, este es el punto de partida para una organización que pretende iniciar un proceso de planificación.

De acuerdo con David (2014), esta etapa implica aspectos esenciales entre los que destacan el desarrollar la visión y misión de la empresa, así como identificar oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas de la organización. De acuerdo con el mismo autor, en esta etapa, también se debe establecer objetivos a largo plazo y estrategias concretas.

Es importante mencionar que la visión y misión son elementos necesarios para trazar el rumbo de la organización, pues determina qué se quiere lograr y cómo se va a concretar. Se puede decir que son las bases de la organización. Además, cumple una función determinante dentro de la cultura organizacional de la empresa, una adecuada declaración de visión y misión son claves para unir cada uno de los elementos, necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La visión posee una serie de características importantes, debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Debe ser lo primero por establecer en una compañía, ya que una visión clara y bien elaborada provee las bases para una amplia y efectiva declaración de la misión del negocio, debe ser clara y breve, preferiblemente, una sola oración y su elaboración debe contar con la participación de los gerentes (David, 2014).

La visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y permite hacerse una idea del curso estratégico y la dirección a largo plazo. De acuerdo con lo anterior, la visión permite tener claro qué se quiere llegar a ser, fija el rumbo de la compañía y permite tener claridad sobre cuáles son los principales objetivos de la organización (Thompson, 2012).

Por su parte, la misión es la razón de ser de la organización, según DAVID (2014), son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares

una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”.

Asimismo, debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? La declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización (Torres, 2006). Además, para establecer la declaración de misión, se debe tener claro el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón de que la empresa exista, la gente a la que sirve la empresa y los principios y valores bajo los cuales se pretende operar (L.Morrissey, 1995).

Por otra parte, identificar los aspectos internos y externos de la empresa viene a ser lo que se denomina análisis FODA, o diagnóstico estratégico, su finalidad es, precisamente, realizar un análisis detallado y objetivo de aquellos elementos que afectan a la organización, para así determinar las oportunidades y amenazas (elementos externos), de los cuales la empresa no tiene control. Según David (2014), estos factores pueden ser tendencias o sucesos políticos, económicos, gubernamentales, ambientales, tecnológicos, legales, y pueden influir de manera positiva como negativa para la empresa.

De igual manera, este análisis trata las debilidades y fortalezas (elementos internos), de los cuales la empresa sí tiene control, y según David (2014), estos pueden ser administrativo u operacionales y, al igual que los anteriores, influyen de manera beneficiosa o perjudicial, todo depende de la estrategia que la empresa ha trazado y de los objetivos a largo plazo, así como de las estrategias alternativas.

El diagnóstico estratégico es, quizás, el más extenso y el más detallado de todos los elementos de la planeación estratégica, es aplicable, según el propósito del proceso de planeación, ya sea para un departamento específico o para toda la compañía. Su finalidad es conocer la situación actual de la empresa, y su objetivo es el reunir la información necesaria para la elaboración de una Matriz FODA. (Martinez & Milla, 2012).

En la matriz FODA al fusionar sus cuatro elementos: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, surgirán las estrategias que, según Thompson (2012), deben ser proactivas, ya que se trabaja para lograr la ventaja competitiva y reactiva, puesto que será necesario adaptarlas ante situaciones inesperadas y condiciones nuevas del mercado, además, deben ser apropiadas para la organización en cada una de sus áreas críticas, entendiéndose (donde más urgente sea para la empresa).

Además, la formulación de la estrategia asocia a la empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas, durante un largo periodo, por lo cual es necesario plantearse temas, tales como los negocios a los que podría ingresar la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se debe expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en nuevos mercados, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común (Kotler & Armstrong, 2001).

Teniendo claro todo lo anterior, es posible formular las estrategias apropiadas que facilitarán a la empresa alcanzar la ventaja competitiva a largo plazo. Según Thompson, (2012), una empresa tiene una ventaja competitiva, cuando satisface las necesidades de los consumidores, con mayor eficiencia y eficacia que sus competidores, y se puede decir que este es el camino más confiable, y determina el éxito o fracaso de la empresa.

Una vez que se ha trabajado en cada uno de los aspectos anteriores y se han realizado satisfactoriamente, es el momento de pasar a la siguiente etapa del proceso de planeación, en la cual se pondrá en práctica las acciones para cumplir con las estrategias, esta etapa se denomina **implementación de la estrategia**.

También, se le conoce como etapa de acción o de dirección estratégica, e implica el establecimiento de objetivos anuales, políticas, programas de gestión de personal y destinación de recursos, así como el desarrollo de una cultura y estructura organizacional eficaz (David, 2014). Es básicamente, donde se lleva a cabo las acciones y todos los elementos planteados en la etapa se ejecuta y pone en práctica todos los aspectos que se han planeado durante la etapa anterior.

Se ejecutan los objetivos anuales o de corto plazo, los cuales deben ser medibles, realistas, medibles y consistentes, su realización debe estar incluida dentro de las prioridades empresariales y deben establecerse a nivel corporativo, divisional y funcional, además, estos objetivos centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de la compañía, así como los elementos que motivan, e inspiran a los empleados a esforzarse más (Thompson, 2012).

Asimismo, cabe mencionar que los objetivos a corto plazo son parte de la planeación táctica, la cual es, básicamente, un medio utilizado por la planeación estratégica para obtener resultados satisfactorios en el corto plazo. Los objetivos a corto plazo se consideran, además,

como bases para lograr los objetivos a largo plazo o aquellos que garanticen el éxito futuro de la organización (Morrisey G. , 1996).

Otro de los elementos importante de esta etapa son los planes estratégicos de acción, los cuales representan, básicamente, un programa detallado de actuación, que especifica las acciones requeridas para lograr cada objetivo, estos deben diseñarse para cada actividad importante por departamento, y deben ir en función de las áreas críticas por mejorar que se hayan identificado en el diagnóstico estratégico (Morrisey G. , 1996).

Asimismo, un punto importante por tomar en cuenta es que no basta con identificar y realizar todos los pasos anteriores, si no se cuenta con el compromiso de todo el equipo de trabajo, el proceso de planeación está destinado al fracaso (Kanthak, 2010), por esta razón, en esta etapa se debe poner en práctica una cultura organizacional inclusiva, que vincule a cada uno de los colaboradores con los objetivos empresariales, de manera directa y dinámica.

La cultura organizacional se puede definir como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior (Enciclopedia Financiera , 2017).

También, se considera necesario que la empresa diseñe políticas, y que su cultura organizacional motive a los empleados y apoye los intereses comunes, tomando en cuenta a todos los integrantes del equipo de trabajo, desde las áreas administrativas hasta el equipo de operaciones, para así cumplir de manera óptima con los objetivos planteados.

Lo anterior implica el diseño de una estructura de organización eficaz, orientación de las actividades de mercadotecnia, y preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa, así como el uso de manuales empresariales, que permitan a la empresa operar, de manera ordenada y bajo un estándar de procedimientos.

Esta se puede considerar la etapa más difícil del proceso de planeación, y requiere de una correcta asignación de recursos, así como la habilidad y liderazgo de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia (Porter, 2008).

Por su parte, **la evaluación de la estrategia** es la última de las etapas de la planificación, según DAVID (2014), en esta etapa, se deben realizar tres actividades fundamentales, a saber: revisar los factores externos e internos, que son la base de las

estrategias actuales; medir el desempeño y, realizar acciones correctivas, además, expresa que la evaluación de la estrategia es tan necesaria, porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

Por su parte, Thompson (2012), expresa que una estrategia exitosa pasa tres pruebas: de ajuste (interno, externo y de consistencia dinámica), de ventaja competitiva (una ventaja competitiva duradera), de desempeño (sobresaliente tanto a nivel financiero como de mercado, a esto se le puede agregar, también, la parte social, ambiental y ética), para tener así claridad en que las estrategias planteadas son apropiadas.

En este punto, se debe efectuar la revisión de los factores externos e internos en que se basa las estrategias actuales, medir el rendimiento y la toma de medidas correctivas, de este modo, es posible aplicar los cambios necesarios en el plan estratégico establecido, para alcanzar los objetivos propuestos, o bien, adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

Habiendo explicado cada una de las etapas y sus componentes principales, también se debe indicar que la planeación estratégica es un proceso que lleva consigo responsabilidad, compromiso y disposición por parte de todos los implicados, supone una inversión de recursos, tanto humanos como financieros, no es un proceso que deba comenzarse de buenas a primeras, es oportuno y necesario realizar un análisis previo, para identificar si la institución está lista o no para iniciar, con el proceso de planeación estratégica.

De acuerdo con Goodstein (2001), los aspectos que se debe considerar en dicho análisis son: el aprestamiento para el proceso de planeación, rol e importancia del gerente o CEO dentro de dicho proceso, compromiso y la capacidad de liderazgo del CEO con la planeación, establecer las responsabilidades del gerente en la planeación estratégica. Lo anterior podría considerarse como el primer paso del proceso de planeación, incluso antes de la etapa de formulación, sin embargo, también son aspectos que se pueden abordar dentro del análisis FODA, como parte de los elementos internos.

Estos procesos descritos son necesarios, para que la empresa se maneje de manera adecuada, siendo la planificación estratégica el mejor medio para unir todos estos elementos, bajo un mismo modelo funcional para la organización, y sus objetivos hacia el éxito, con ventaja competitiva en el mercado.

## **CAPÍTULO V ANÁLISIS DE DATOS**

En el siguiente apartado, se analiza los datos obtenidos mediante los instrumentos aplicados a colaboradores, propietario y cliente externo de la organización, así como los resúmenes y comentarios de interés, obtenidos mediante la observación y estudio de procesos aplicados por la organización en el área administrativa y sus operaciones.

### **5.1. Informe sobre los resultados de la entrevista a los colaboradores de El Tecal**

El equipo de trabajo fue censado, las respuestas se presentan, a manera de resumen, y abarcan los principales aspectos que cada una de las personas señaló como relevantes.

#### **5.1.1. El personal de El Tecal y sus características.**

Uno de los elementos principales que crea un valor competitivo para la empresa es la experiencia de su personal. La literatura especializada es del criterio de que la experiencia de un equipo de trabajo es fundamental para tomar mejores decisiones. En el caso del personal del Tecal tiene una experiencia que oscila entre los 5 y los 10 años.

La combinación de experiencia y formación incrementa aún más la ventaja sobre la competencia. Se ha podido corroborar que de los cinco integrantes del equipo una posee formación universitaria y los otros cuatro no; sin embargo, eso lo compensan con la experiencia, mediante las observaciones realizadas en la investigación se ha podido corroborar que el desempeño es eficiente. Así mismo se destaca el trabajo en equipo y la buena relación entre los integrantes del equipo de trabajo.

#### **5.1.2. La planeación estratégica desde el punto de vista de los colaboradores.**

Algunos de los colaboradores tienen conocimiento sobre el tema de planeación, sin embargo, argumentan que nunca se había realizado los pasos necesarios para llevar a cabo un proceso de planeación como tal, el equipo de trabajo expresa que el desarrollo del proceso de planeación sería fundamental, para que la empresa mejore y obtenga ventaja competitiva. Los empleados manifiestan que El Tecal no cuenta con objetivos y metas definidas. Expresan la necesidad de mejorar la capacidad de proceso y liderazgo estratégico ya que, en su totalidad, manifiestan la carencia de equipos que permitan agilizar y simplificar su trabajo, por ejemplo, aspiradoras, dispositivo para limpiar los vidrios, principalmente los de las

ventanas en las partes altas, cortadora de césped, computadora para llevar cuentas, registros de reservas y demás información necesaria para la empresa.

### **5.1.3. Problemática para El Tecal según sus empleados**

Según su personal, los aspectos que representan un mayor problema son: **la diferencia entre temporada alta y baja**, mientras que del 15 diciembre al 30 de enero y Semana Santa existe una sobredemanda de servicio, durante el resto del año baja, hasta en un 70 % o el 80 % en ocasiones incluso pasan meses sin que haya una reserva.

Sin embargo, según manifiesta el equipo de trabajo, existen algunas otras fechas cuando la empresa puede aprovechar mejor para recibir clientes, por ejemplo, vacaciones de medio año y actividades realizadas en la comunidad, como la carrera ciclística la Vuelta de la Soledad, en esta ciclística los participantes salen de la playa de Puerto Carrillo hasta un lugar llamado la soledad ubicado a unos 25 kilómetros, por terrenos pedregosos y con elevaciones y deben regresar hasta Puerto Carrillo, esta carrera es bastante popular y llega gente de todas partes del país.

En este punto, resalta otro de los problemas, **la cercanía de posibles sustitutos**, pues existen varias empresas cercanas que ofrecen los mismos servicios a precios similares, esto lleva al tercer problema: **la falta de mercadeo y gestión por parte de la administración**, la cual, mediante un producto diferenciado, podría resolver el problema y captar una mayor clientela.

### **5.1.4. Elementos de interés según el personal**

**Captar la atención de los clientes:** Algunas de las acciones mencionadas por el equipo de trabajo fueron: publicidad mediante redes sociales, ofrecer otros servicios y facilidades adicionales, por ejemplo, alimentación, modificar la decoración de las habitaciones. mejorará las áreas verdes, ofrecer paquetes familiares especiales.

**Invertir en capacitaciones:** Todas las personas que trabajan en El Tecal consideran que las capacitaciones serían fundamentales, ya que les permitiría mejorar sus conocimientos y habilidades en su trabajo, lo cual representa una mayor satisfacción de los clientes, las áreas que consideraron importantes son, en tecnología y técnicas de organización.

**Establecer objetivos y metas en una empresa:** Permiten a la empresa tener claro cuáles son sus prioridades y cuáles son los pasos y actividades que debe seguir, para lograr los fines propuestos, además, genera confianza y claridad a la hora de tomar decisiones.

**Mejorar la capacidad de procesos:** El personal considera necesario el diseño de instrumentos o mecanismos que ayude a llevar un mejor control sobre sus actividades, por ejemplo, cronogramas de actividades, mejor la organización, registro en las reservas, y ocupación de las habitaciones. Establecer términos claros sobre las formas de pago, así como respecto a las condiciones y horario de limpieza durante la ocupación.

## **5.2. Entrevista con el propietario de la organización**

Incluye los detalles de la entrevista aplicada a José Zamora, propietario de El Tecal.

### **5.2.1. Certificación turística; una debilidad**

Según su propietario la empresa no cuenta con ningún tipo de acreditación ni certificación por parte de organismos oficiales, únicamente está inscrita en la municipalidad para el pago de impuestos territoriales y por servicios, como la recolección de residuos. Esto quizás se deba al desconocimiento por parte de la administración de muchos de los beneficios e importancia de contar con acreditaciones y certificaciones, quedando de manifiesto la urgencia de informarse respecto de los procesos de acreditación y certificación, así como de las ventajas que esto implica para la organización.

### **5.2.2. Carencia de elementos de planeación estratégica**

Según su propietario El Tecal no cuenta con visión, misión y objetivos claramente establecidos, pero expresa su interés mejorar y entiende que estos elementos son claves en el proceso, pero no se han establecido claramente en la organización.

Otro de los aspectos que presentan debilidades es el liderazgo estratégico pues el propietario indica que no se reúne con su personal para discutir aspectos relevantes para el funcionamiento de la empresa, no existe bitácora ni toma de apuntes o una lista de aspectos por discutir, y lo más cercano a una reunión son las pláticas sobre aspectos momentáneos, para coordinar la llegada de clientes con el personal, o alguna mejora o trabajo adicional que se deba realizar.



Asimismo, indica que la empresa no cuenta con ningún tipo de plan estratégico que le permita identificar amenazas y aprovechar oportunidades, más reconoce la pertinencia de concretar el proceso de planeación propuesto calificando en el nivel cuatro siendo cinco el mayor grado de importancia para el proceso de planeación además considera que debe invertir en la capacitación de sus empleados puesto que esto les ayudaría a especializarse más y conocer nuevas técnicas, que facilite sus labores y mejore su desempeño, además, les permitiría ascender o realizar otros trabajos que requieran de más preparación.

Las expectativas para el proceso según José Zamora se enfocan en obtener mayores ingresos y publicitar de manera más eficiente su negocio, ya que en la actualidad la mayoría de sus clientes son conocidos y amigos propios o de sus empleados, expresa compromiso y disposición a brindar el apoyo necesario para desarrollar un proceso de planeación de exitoso pues considera que este es el medio más adecuado para que la empresa tenga la oportunidad de mejorar, sobresalir entre las otras empresas y recibir más clientes durante la temporada baja.

### **5.3. Análisis sobre el cliente externo.**

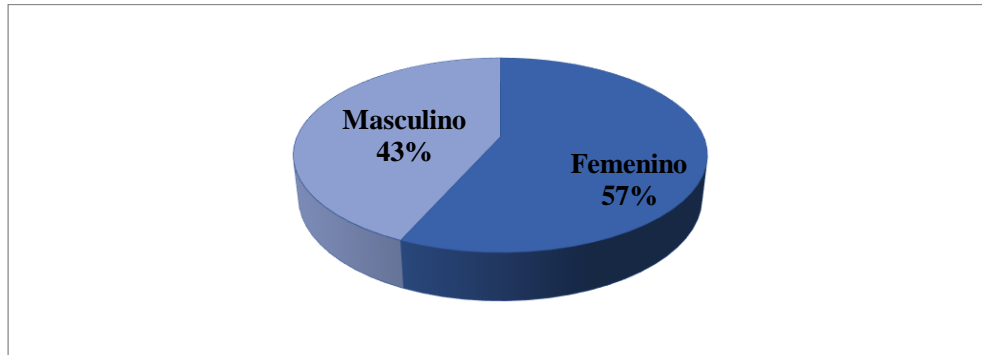
A continuación, se presenta la información recopilada mediante la entrevista aplicada a los usuarios de los servicios de El Tecal. El objetivo de esta entrevista es recopilar las opiniones de los usuarios frecuente de la empresa respecto a la calidad del inmueble, el servicio brindado, entre otras preferencias, con lo cual se espera conocer mejor a los usuarios y establecer parámetros base para mejorar y progresar.

#### **5.3.1. Características sociodemográficas**

Todos (as) entrevistados (as) son costarricenses, identificados como clientes frecuentes por parte del propietario y los colaboradores. Las personas que han participado de esta entrevista tienen como mínimo cinco años haciendo uso al menos una vez por año de los servicios de El Tecal.

**Gráfico 1**

Agrupación según género de los clientes frecuentes de El Tecal



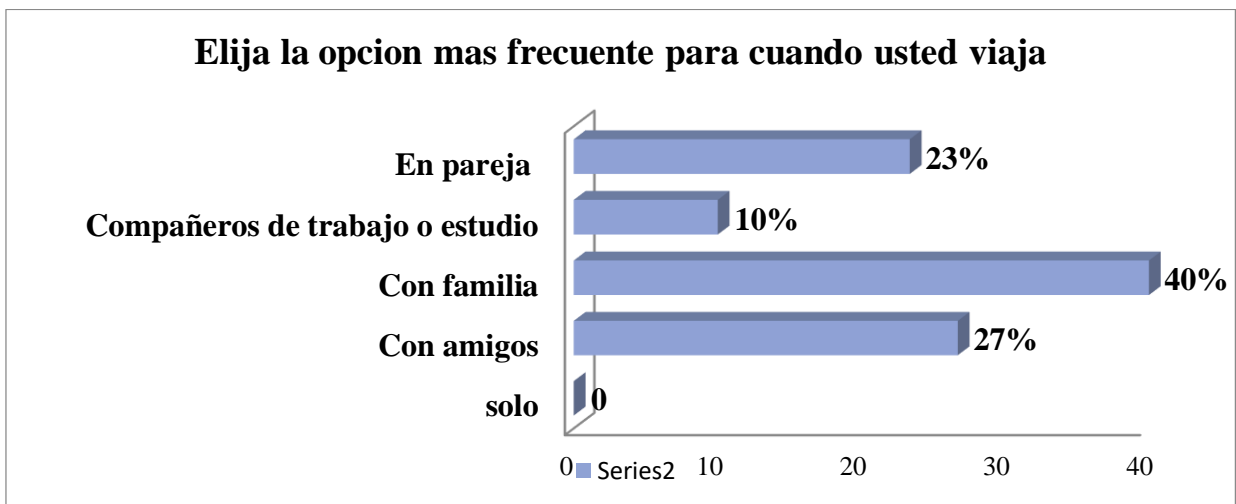
**Gráfico 1.** Elaboración propia.

Según la entrevista la mayoría fueron mujeres con un 57 % de clientes frecuentes para El Tecal, mientras que los hombres integran el 43 %, de aquí se desprende la necesidad de ofrecer comodidades y aspectos de valor para la mujer quienes en la mayoría de los casos la mujer tiende a llevar iniciativa de buscar alojamiento, esto se explica por la capacidad organizativa familiar que ejercen dentro del núcleo familiar.

### 5.3.2. Características en la forma de viaje de los usuarios frecuentes de El Tecal

**Gráfico 2**

Cuando los clientes frecuentes de El Tecal viajan generalmente lo hacen de las siguientes formas

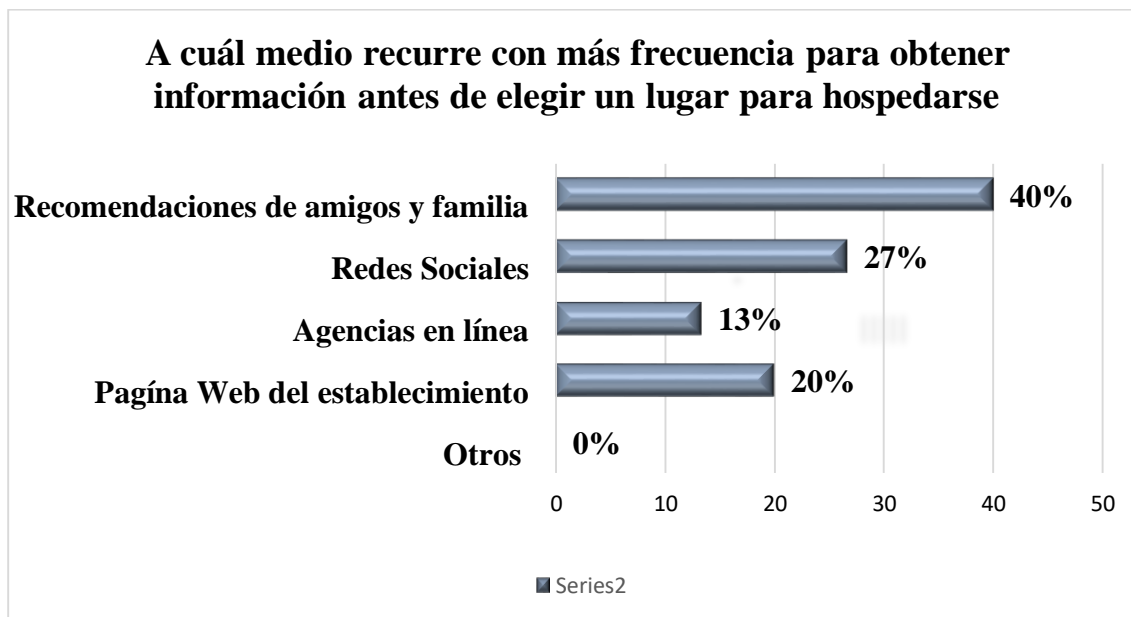


**Gráfico 2.** Elaboración propia.

Del total de entrevistados, la mayoría dice viajar en familia con el 40 %, quienes lo hacen en pareja y con amigos presentan porcentajes similares, con un 23 % y el 27 %, respectivamente, mientras que solo el 10 % expresó viajar con los compañeros de trabajo o estudio y ninguno de los entrevistados adujo viajar solo. Según los datos anteriores es importante para la empresa proponerse un ambiente familiar y confortable equipando sus instalaciones de manera segura tanto para niños como para adultos mayores dado que la mayoría de los entrevistados viajan en familia.

**Gráfico 3**

Medios más utilizados por los clientes frecuentes de El Tecal para obtener información previa de lugares para hospedarse antes de realizar un viaje



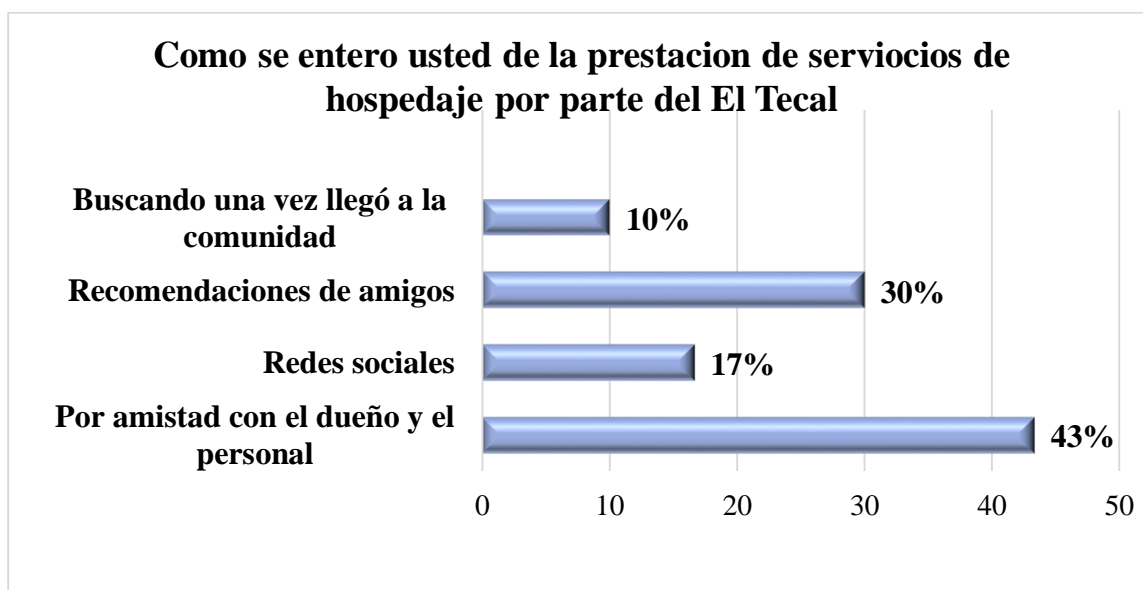
**Gráfico 3.** Elaboración propia

Un 40 % de las personas participantes en la entrevista opina que las recomendaciones de familiares y amigos son el elemento determinante a la hora de elegir un lugar para hospedarse, quienes recurren a la página del establecimiento y redes sociales representan el 20 % y 27 %, respectivamente, y solo un 13 % lo hace por medio de las agencias en línea.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta entrevista se evidencia que las opiniones de personas cercanas tienen un importante impacto a la hora de elegir un lugar en el cual hospedarse, en este caso aspectos como el boca a boca, las buenas opciones en redes sociales y el acercamiento a los usuarios mediante correos posteriores a su estancia, propiciarían un mayor interés y expansión en cuanto a los posibles clientes.

**Gráfico 4**

Opinión respecto a la calidad del servicio ofrecido por El Tecal



**Gráfico 4.** Elaboración propia

La mayoría de las personas entrevistadas conocen El Tecal por ser amigos del personal o del propietario, representan un 43 %; un 30 % argumentó que lo conocieron por recomendaciones de amigos, de lo anterior, se puede inferir que esta empresa debe invertir en mayor publicidad, para acceder a un mercado más heterogéneo, y así obtener un incremento en sus ventas, por su parte, el aspecto positivo es que los clientes con los que cuenta son conocidos por la empresa y fidelizados.

### Gráfico 5

Principal razón por la que las personas eligen El Tecal,  
en lugar de otros establecimientos de la zona  
con servicios similares

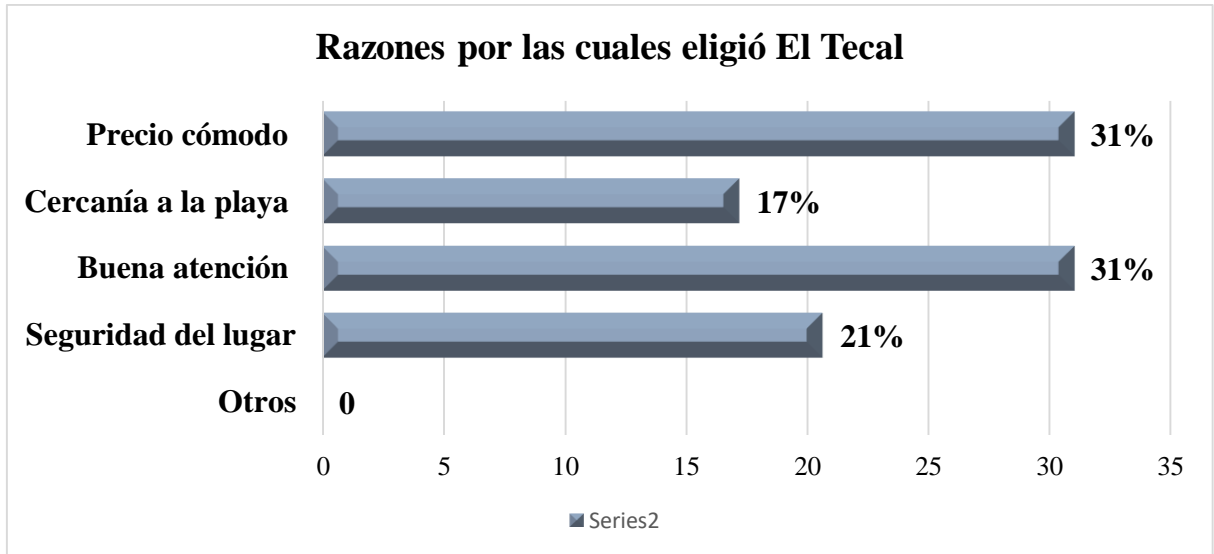


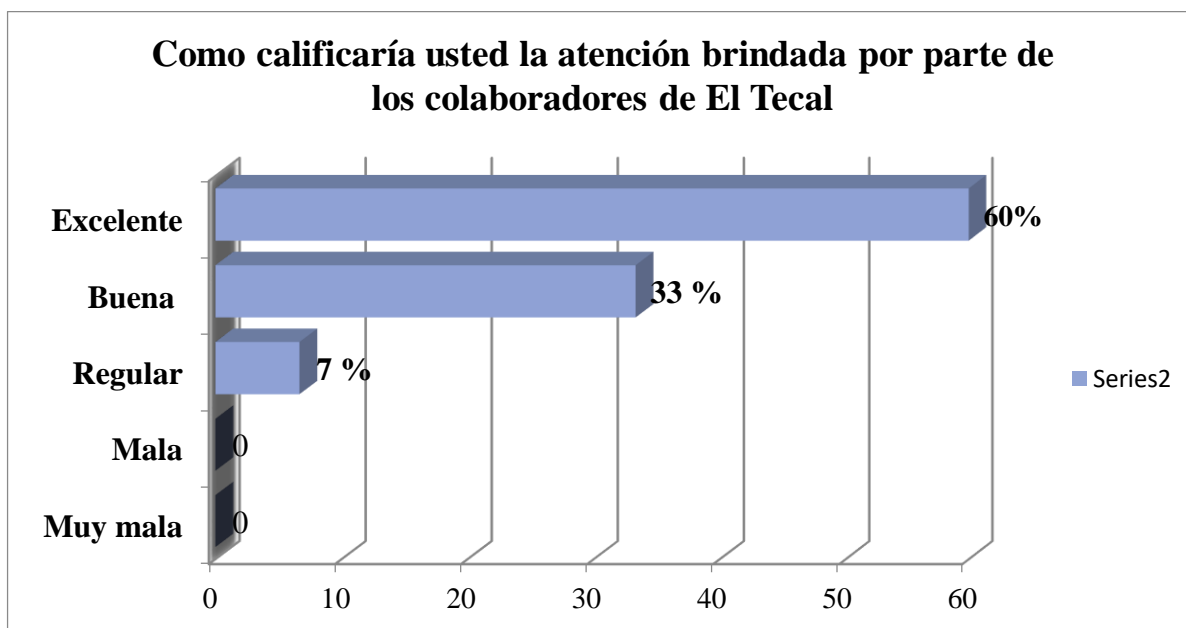
Gráfico 5. Elaboración propia.

Para las personas entrevistadas, lo que más influyó en decidirse por El Tecal fue el precio y la buena atención, ambos con un 31%; el 21 % opina que tomó su decisión basados en la seguridad del lugar y el 17 % lo hizo por la cercanía a la playa. De acuerdo con estos resultados se evidencia una vez más la importancia del equipo de trabajo para la empresa pues son ellos quienes están en contacto con los clientes quienes han manifestado el buen trato y atención por parte de los colaboradores de la empresa.

### 5.3.3. Calidad del servicio de El Tecal según los usuarios

**Gráfico 6**

Calificación del nivel de calidad brindada por El Tecal  
según sus clientes frecuentes

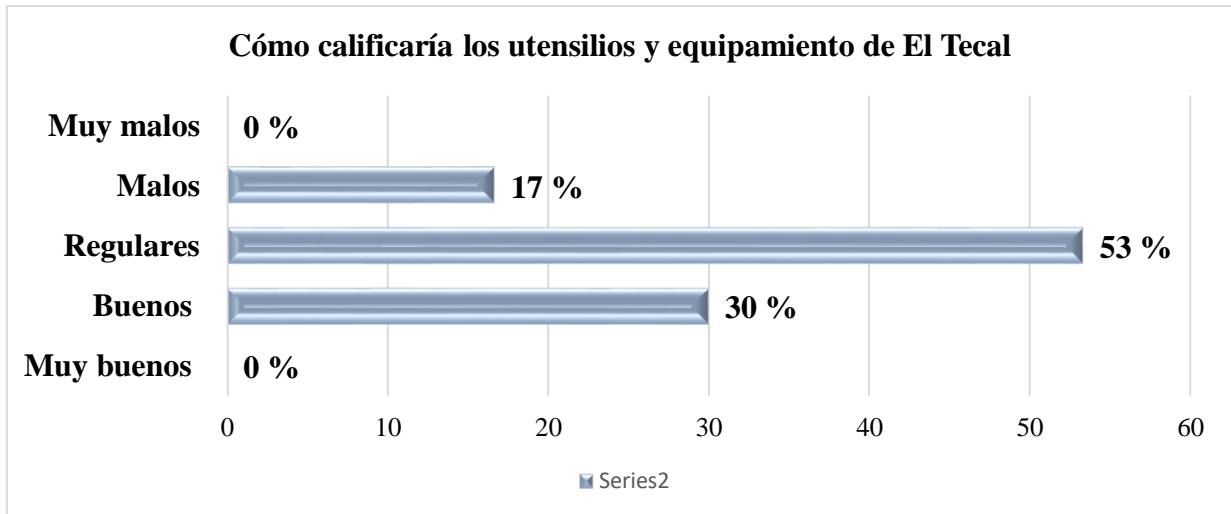


**Gráfico 6.** Elaboración propia.

Respecto a la calidad de la atención, un 60 % dijo que era excelente; un 33 % opina que la atención es buena, y únicamente el 7 % opinó que era regular, lo cual es un indicador de la disposición y calidad de servicio del personal con los clientes, como ya se ha reiterado y con lo cual se justifica el invertir en capacitaciones para así contribuir con el desarrollo profesional de los colaboradores a la vez que se les motiva a continuar con su buen desempeño, esto podría también implicar el establecimiento de un sistema de recompensas.

## Gráfico 7

### Calidad de los utensilios y equipamiento de El Tecal



**Gráfico 7.** Elaboración propia.

Según lo expresado en la pregunta anterior, referente a las condiciones de sus implementos y utensilios, El Tecal debe considerar invertir en este aspecto, ya que un 53 % opina que su condición es regular, un 30 % dijo que están bien para su gusto, y el 17 % refiere que son malos y no cumplieron con sus expectativas.

#### 5.3.4. Mejora continua

Todos los entrevistados opinan que es importante invertir en la protección al medio ambiente y el uso racional de recursos, principalmente el hídrico, así como la conservación ambiental y evitar la contaminación. Además, manifiestan que la empresa debe mejorar los utensilios, la decoración, y los amenities (facilidades en la habitación) disponibles.

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA DE MEJORA PARA EL TECAL**

Este capítulo contempla la realización del proceso de planeación, propuesta por parte de la autora para la organización, incluye el desarrollo de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos planteados, siguiendo cada una de las etapas de la planeación estratégica en las áreas críticas de la empresa.

### **6.1. Delimitación y parámetros de la empresa, según actividad, dimensión y características**

Para iniciar, es importante asignarle a El Tecal algún tipo de rango o nivel, que permita establecer parámetros sobre los cuales trabajar, para ello, se tomará en cuenta dos organismos oficiales, con el fin de detallar, definir y delimitar la empresa.

El primero es El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), al que le compete formular políticas económicas de Gobierno y planificación, además, el fomento a la iniciativa privada de desarrollo y cultura empresarial, en los sectores de industria, comercio y servicios, así como el sector de las micros, pequeñas y medianas empresas, también denominadas Pymes o MiPymes.

El MEIC ubica a la actividad turística dentro de la categoría de servicios, por tanto, El Tecal es una empresa de servicios. Además, según el MEIC (2019), se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES), toda unidad productiva de carácter permanente, que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias, o que desarrollen actividades de agricultura orgánica, y para definir si una empresa es micro, pequeña o mediana, se analiza el número de empleados, el valor en ventas y el total de activos.

La siguiente figura se puede encontrar en la página del MEIC, en el apartado para Pymes y permite a las empresas determinar su tamaño y clasificación, en este caso, el cuadro ha sido completado con la información correspondiente a El Tecal, la opción de ventas anuales es aproximada, según informes del dueño y colaboradores, ya que la empresa no



posee registros confiables documentados, el valor de activos se determina, según valorización realizada en el 2015 por un experto contratado por el propietario.

### Figura 3

De limitación de El Tecal como pequeña empresa, según la clasificación de PYMES propuesta por el MEIC en su página oficial

**Clasificación de PYME**

Sector de la Empresa: Servicios

# Personal Promedio Empleado: 6

Valor de Ventas Anuales Netas (¢): 2100000

Valor de los Activos\* (¢): 90000000

\*Para el Sector Industrial colocar el valor de los Activos Fijos.  
\*Para los Sectores Comercio, Servicios y TIC colocar el valor de los Activos Totales.

Calcular      Limpiar

**Valor de P**      **13**

**Tamaño**      **PEQUEÑA Empresa**

**Fuente:** Instrumento elaborado por (MEIC, 2019) y completado con la información referente a El Tecal.

El segundo de los organismos utilizados para esta delimitación es el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la máxima autoridad reguladora para las empresas turísticas en el país. El Tecal, según su actividad, se ubica dentro del rango de empresas de hospedaje, y según sus dimensiones, servicios y características, se puede agrupar dentro de la división de posada de turismo rural.

Las características de este tipo de establecimiento, según ICT (1980) son: un mínimo de tres habitaciones, con baño privado, que podrá o no ofrecer servicios de alimentación y que se ubique en un entorno rural, así como algunos servicios complementarios, entiéndase aquellos diferentes del hospedaje, que se brinde en el establecimiento o guarden proximidad

con el servicio principal de hospedaje, y funcionalmente se integren a él, existiendo la cercanía física necesaria, para que se puedan considerar parte de él.

Para estas empresas, existen condiciones específicas determinadas por estos organismos, como mínimas necesarias para un óptimo funcionamiento, esto será muy útil como parámetros de evaluación en el diagnóstico estratégico y a la hora de determinar los aspectos por mejorar.

## **6.2.Cultura organizacional y bases del modelo de negocios**

Incluye elementos básicos dentro de una organización, visión, misión, valores, aspectos que ayuden a la empresa a orientarse respecto a qué quiere lograr y cómo lo va a obtener, así como los principios sobre los cuales se fundamenta su razón de ser.

### **6.2.1. Misión**

Ser una empresa líder en servicio de hospedaje, con excelente calidad e innovador servicio al cliente, procurando armonía con la naturaleza y la comunidad, comprometidos con el desarrollo humano y sostenible, generando prestigio y rentabilidad a nuestra organización, con el fin de hacer las cosas bien hoy, para que el mañana no nos tome por sorpresa. (Elaboración propia, como parte de la propuesta)

### **6.2.2. Visión**

Somos una empresa de hospedaje que se empeña en ofrecerle el mejor servicio, acorde entre calidad, precio, con comodidades a su alcance, integrando el medio ambiente, los atractivos locales y la comunidad. (Elaboración propia, como parte de la propuesta)

### **6.2.3. Valores de El Tecal**

El Tecal se fundamenta en valores, necesarios para una adecuada gestión en los servicios que brinda, maximizando los efectos beneficiosos para la organización y su entorno, promoviendo el compromiso con la naturaleza, la cultura, y la sociedad, así como los lineamientos éticos y responsabilidad empresarial.

- **Perseverancia:** nos comprometemos a ser constantes en nuestros objetivos y metas, así como a trabajar por la mejora continua y la corrección de nuestras partes menos fuertes o perjudiciales.

- **Responsabilidad social y ambiental:** Nos comprometemos generar aspectos positivos y beneficiosos, tanto para el medio ambiente como para las comunidades locales.
- **Solidaridad:** Siempre que esté a nuestro alcance, estaremos dispuestos a colaborar ante determinada situación, brindando apoyo a organizaciones sociales, comunales, locales, ambientales y participando activamente en programas o actividades, en beneficio de la sostenibilidad, tanto ambiental como cultural y social.
- **Respeto:** Hacia la naturaleza, los recursos naturales, comunidades locales y diferencias que puedan existir en las diferentes etnias y culturas.
- **Igualdad.** No se hará discriminación alguna ante las diferentes etnias, culturas, religiones, ideologías, y demás diferencias que se puedan presentar, tanto en nuestros clientes externos como internos, colaboradores y comunidad, se brinda igualdad de oportunidades a todos los sectores de la población, y se protege la naturaleza.
- **Ética:** Se procederá de manera responsable con los recursos y el entorno, aun cuando, el no hacerlo, no signifique una penalización.

### **6.3. Cuadro Benchmarking**

Se denomina *Benchmarking* al estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras. Su objetivo es mejorar el funcionamiento de la organización, incluye su estructura productiva y políticas internas para lograr ventajas competitivas (Aráuz, 2008, pág. 2).

En este caso se han identificado las empresas cercanas con características similares a El Tecal con el objetivo de conocer las principales características en cuanto a sus servicios principales, complementarios y el uso de las tecnologías de información como medio para acceder al mercado, de esta manera se espera recopilar información sobre la cual aplicar estrategias oportunas en las áreas descritas anteriormente para así obtener ventaja competitiva.

**Tabla 10**

Benchmarking

Nombre del lugar	Características	Servicios principales	Servicios adicionales	Uso de las tecnologías de información y gestión de reservas
<b>El Tecal (Mi establecimiento)</b>	Son cuatro apartamentos ubicados a 400mts aproximadamente de playa Carrillo, el precio varía entre los ₡50 000 y ₡40 000 por noche, para cuatro o cinco personas.	Hospedaje y facilidades para preparar alimentos.	Lavandería, de paga y limpieza general cada dos días, incluida en la tarifa de habitación.	Página web, no actualizada y Facebook.
<b>Veraneras</b>	Son pequeños apartamentos con capacidad para cuatro o cinco personas, el precio oscila los \$100 por noche	Hospedaje y facilidades para preparar alimentos.	Parqueo privado.	Facebook y página web.
<b>Villas Welcome to Heaven</b>	Son apartamentos de lujo con capacidad para seis personas, enfocados principalmente a un mercado estadounidense y canadienses, cuentan con una importante cantidad de clientes fijos por año, su precio aproximado es de \$200 por noche.	Hospedaje y facilidad para preparar alimentos.	Amenities, Wi-Fi, piscina parqueo privado.	Página web, Facebook, algunas redes de mercadeo.
<b>Cabinas La Plaza</b>	Se ubican el centro de Puerto Carrillo.	Hospedaje.	Wi-Fi, servicio de soda cercano, no incluido en la tarifa de hospedaje, pero perteneciente al mismo sistema de los apartamentos.	Facebook.
<b>J y J</b>	Se ubican justo al lado de apartamentos El Tecal, su precio es de ₡20 000 a ₡25 000 por noche, por pareja, y su capacidad máxima es de cuatro personas.	Hospedaje.		Facebook.
<b>Otros establecimientos</b>	En esta categoría se han colocado todos los pequeños establecimientos que ofrecen el servicio, pero no se han considerado competencia directa. El precio oscila entre los ₡20 000 por pareja y, en general, la capacidad máxima es de cuatro personas.	En general, ofrecen, únicamente, el servicio de hospedaje.	Wi-Fi en algunos casos.	Facebook.

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la información recopilada mediante el análisis de las características presentadas por las empresas cercanas existe un total de cinco posibles sustitutos, o competidores directos claramente identificados. Estas empresas al igual que El Tecal se centran en el hospedaje razón por la cual ofrecer un servicio complementario o facilidades para tours, por ejemplo, daría un plus a El Tecal, así como promocionar sus servicios mediante páginas en línea reconocidas como Expedia y Boooking.com en lugar de limitarse únicamente a Facebook como lo hace la competencia.

Mediante la adecuada diversificación del servicio El Tecal evitaría que estas otras empresas representen una amenaza, por lo tanto, obtendría ventaja competitiva a la vez que podrá acceder a nuevos mercados.

#### **6.4.Diagnóstico estratégico (análisis FODA)**

Este se puede definir como el medio para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del macro-entorno de la organización. (Martinez & Milla, 2012). Con base en lo anterior, se formulará las estrategias que originen un modelo específico, capaz de adaptar a los recursos, capacidades y medio ambiente de la organización.

##### **6.4.1. Aspectos internos (fortalezas y debilidades)**

Estos se pueden agrupar en cinco grandes áreas por evaluar: **potencial humano** relacionado con la capacidad, efectividad y características propias de sus colaboradores, en relación con su desempeño, **capacidad de procesos y liderazgo**, relacionado con la parte administrativa, su planeación y la calidad en los procesos para cumplir con los objetivos, **productos y servicios**, cada una con sus elementos específicos, que influyen a nivel interno de la empresa, así como la **situación financiera** y las **condiciones de infraestructura interna**.

**Tabla 11**

Diagnóstico estratégico, fortalezas en puntos críticos de acción identificados.

<b>FORTALEZAS: EN PUNTOS CRÍTICOS DE ACCIÓN</b>				
<b>Potencial humano</b>	<b>Capacidad de procesos-Liderazgo estratégico</b>	<b>Productos y servicios</b>	<b>Situación financiera</b>	<b>Infraestructura interna y planta</b>
<p><b>1.</b>Buena atención al cliente por parte del personal de servicio.</p> <p><b>2.</b>Multifuncionalidad del personal.</p> <p><b>3.</b>Experiencia del personal en las labores que desempeña.</p> <p><b>4.</b>Buena relación entre el personal.</p> <p><b>5.</b>Disposición para aprender y mejorar.</p> <p><b>6.</b>Conocimientos en idiomas y tecnología.</p>	<p><b>7.</b>Capacidad de respuesta del personal ante el trabajo que desempeñan, gracias a su experiencia.</p> <p><b>8.</b> Buena coordinación entre el personal.</p>	<p><b>9.</b>Buena relación calidad precio.</p> <p><b>10.</b> Clientes fidelizados.</p> <p><b>11.</b> Clientes frecuentes con varios años de uso del servicio y conocidos.</p>	<p><b>12.</b>Contador externo.</p> <p><b>13.</b>Activos fijos con valor de ¢90 000 000 aproximadamente.</p> <p><b>14.</b>Otros activos con valor aproximado de ¢2 500 000</p>	<p><b>15.</b> Condiciones de la estructura y áreas verdes disponibles.</p> <p><b>16.</b> Parqueo privado.</p> <p><b>17.</b> Facilidades para cocinar.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 12**

Diagnóstico estratégico, debilidades en puntos críticos de acción identificados.

<b>DEBILIDADES: EN PUNTOS CRÍTICOS DE ACCIÓN</b>				
<b>Potencial humano</b>	<b>Capacidad de procesos–Liderazgo estratégico</b>	<b>Productos y servicios</b>	<b>Situación financiera</b>	<b>Infraestructura</b>
<p><b>1.</b> Poco conocimiento tecnológico (uso de computadoras).</p> <p><b>2.</b> Carencia en conocimiento sobre planes estratégicos.</p> <p><b>3.</b> Carencia conocimiento sobre sistemas computadorizados de reservas y finanzas.</p>	<p><b>4.</b> No cuenta con ningún tipo de planificación o planes estratégicos.</p> <p><b>5.</b> No cuenta con políticas administrativas, operacionales, ambientales o de algún tipo, que le ayude a orientar adecuadamente su funcionamiento.</p> <p><b>6.</b> Carencia de planes de acción.</p> <p><b>7.</b> Carencia de medidas de evaluación y control.</p> <p><b>8.</b> Falta de registros de reservas y clientes.</p> <p><b>9.</b> Carencia de estudio de mercado y <i>marketing mix</i>.</p> <p><b>10.</b> No posee un mercado meta identificado.</p> <p><b>11.</b> Poca captación de clientes extranjeros.</p> <p><b>12.</b> No cuenta con plan de emergencias.</p> <p><b>13.</b> Carece de equipamiento y facilidades para desempeñar funciones operativas adecuadamente.</p>	<p><b>14.</b> Servicio limitado únicamente al hospedaje.</p>	<p><b>15.</b> Ausencia de registros confiables sobre ingresos y egresos.</p> <p><b>16.</b> Carencia de estudio de rentabilidad.</p>	<p><b>17.</b> No posee piscina.</p> <p><b>18.</b> Los baños no poseen las condiciones de la ley 7600.</p> <p><b>19.</b> No posee señalizaciones o extintores.</p> <p><b>20.</b> No posee dispositivos de ahorro como grifos o bombillas especiales.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 6.4.2. Aspectos externos (amenazas y oportunidades)

Estos elementos son propios del macro-entorno en el cual se encuentra inmersa la empresa, por lo tanto, pueden afectarla, tanto positiva como negativamente, sin embargo, en muchos casos, las empresas se centran en su micro-entorno, sin ver más allá, razón por la cual no están preparadas para afrontar amenazas ni aprovechar oportunidades.

En este caso, se han agrupado estos elementos en cinco grandes ámbitos, **oferta y demanda:** abarca la cantidad de empresas que ofertan servicios similares o que pueden considerarse sustitutos y cómo esto afecta una sobreoferta, frente a una baja demanda, implica más esfuerzos por captar la atención de los usuarios, mientras que una demanda alta y poca oferta, podría significar reducción de los precios, esto por ejemplo llevaría a la empresa a tener que reducir costos en otras áreas.

Otro de los elementos tomados en cuenta es la **economía y aspectos legales:** esto podría implicar, trabas para los negocios, claridad en el sistema de leyes y sistemas de gobierno, impuestos, entre otros, y sistema de apoyo a las organizaciones, en este caso específico, por ejemplo, los planes de apoyo a las PYMES y beneficios por acreditación a las empresas turísticas. Asimismo, la **tecnología** representa una parte importante por tener en cuenta al analizar las facilidades tecnológicas en la aplicación de las actividades diarias para la administración y operaciones de la organización.

El cuarto de los ámbitos son los **factores sociales, culturales y demográficos:** los cuales implican niveles de pobreza, natalidad, condiciones sociales, referentes a la educación y mano de obra calificada, valores éticos y situación social tolerante, ante las diferencias étnicas y raciales, lo cual indica un ambiente agradable al cual integrarse. En el caso específico de El Tecal, se puede mencionar, por ejemplo, la cultura costarricense, identificada a nivel mundial, como amable y con disposición al servicio, buenos niveles de educación, preparación y rica diversidad cultural.

El quinto ámbito es el **ambiental,** condiciones del clima, niveles de sostenibilidad, calidad de recursos, por ejemplo, el hídrico vital para todo ser vivo, en el caso específico, Costa Rica se considera a nivel mundial como un destino verde, lo que impulsa a muchos amantes de la naturaleza a elegir el país como destino durante sus vacaciones.



**Tabla 13**

Diagnóstico estratégico, debilidades en puntos críticos de acción identificados.

<b>OPORTUNIDADES: EN PUNTOS CRÍTICOS DE ACCIÓN</b>				
<b>Análisis oferta y demanda</b>	<b>Económicos, políticos y legales</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Aspectos sociales, culturales, demográficos</b>	<b>Aspectos ambientales</b>
<p><b>1.</b> Incremento de un 7,8 % en las llegadas internacionales al país, respecto al 2018 (Gobierno de Costa Rica, 2019).</p> <p><b>2.</b> Cercanía de posibles aliados para un servicio más atractivo (alianzas estratégicas).</p> <p><b>3.</b> Diversificación de la oferta, impulsada por el ICT en turismo náutico y de bienestar. (Aragón, 2018).</p> <p><b>4.</b> Creciente interés del mercado europeo (Aragón, 2018).</p>	<p><b>5.</b> Incentivos del ICT para las empresas que cuentan con declaratoria turística.</p> <p><b>6.</b> Incentivos para empresas con CST declaratoria de sostenibilidad.</p> <p><b>7.</b> Programa especial de apoyo a las Pymes.</p> <p><b>8.</b> Incremento de un 8 % en los últimos tres años del aporte del turismo para el PIB del país (Gobierno de Costa Rica, 2019).</p> <p><b>9.</b> Ley de fortalecimiento para el turismo rural.</p> <p><b>10.</b> Ferias internacionales.</p>	<p><b>11.</b> Uso de las tecnologías como medio para simplificar labores.</p> <p><b>12.</b> TripAdvisor, como medio para captar la atención del turista de manera positiva.</p> <p><b>13.</b> Redes sociales y agencias de viaje en línea o por sus siglas en inglés (OTAS), como medios de mercadotecnia.</p> <p><b>14.</b> Existencia de programas simples y gratuitos que pueden ser de utilidad para organizar y llevar registros confiables en las diversas áreas de la empresa.</p>	<p><b>15.</b> Buena condición de la Infraestructura de la comunidad.</p> <p><b>16.</b> Cultura costarricense diferenciada por la amabilidad y calidez de su gente.</p> <p><b>17.</b> Cercanía de lugares importantes con historia precolombina.</p> <p><b>18.</b> Gastronomía típica y tradicional guanacasteca.</p> <p><b>19.</b> Modelo de administración de riesgos en seguridad y bienestar para el turista (ICT, 2018).</p> <p><b>20.</b> Diversidad turística en Costa Rica, reconocida a nivel mundial.</p> <p><b>21.</b> Cercanía de posibles aliados estratégicos.</p> <p><b>22.</b> Estudiantes universitarios y de colegios técnicos que deben hacer prácticas y pasantías.</p>	<p><b>23.</b> Ubicación y características del entorno idóneo para un turismo versátil.</p> <p><b>24.</b> Atractivos naturales y culturales cercanos.</p> <p><b>25.</b> Posicionamiento del país en el continente.</p> <p><b>26.</b> Dimensiones del país ideales para conocer lugares en poco tiempo.</p> <p><b>27.</b> Biodiversidad del país.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 14**

Diagnóstico estratégico, amenazas en puntos críticos de acción identificados.

<b>AMENAZAS: EN PUNTOS CRÍTICOS DE ACCIÓN</b>				
<b>Análisis oferta y demanda</b>	<b>Económicos, políticos y legales</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Aspectos sociales, culturales, demográficos</b>	<b>Aspectos ambientales</b>
<p><b>1.</b> Cercanía de posibles sustitutos.</p> <p><b>2.</b> La empresa está sujeta a la demanda del mercado nacional.</p> <p><b>3.</b> Posible disminución en la demanda por impuestos IVA.</p>	<p><b>4.</b> No posee acreditación por parte de organismos oficiales como empresa turística.</p> <p><b>5.</b> Incapacidad para gozar de los beneficios para Pymes, y por certificaciones y acreditaciones turísticas.</p> <p><b>6.</b> Marcada diferencia entre las temporadas altas y bajas.</p> <p><b>7.</b> Incremento en los tipos de cambio y el combo fiscal.</p> <p><b>8.</b> Proyectos de Ley proponen limitaciones para disponer de ingresos y/o fondos de superávit del ICT (ICT, 2018).</p> <p><b>9.</b> Reducción del presupuesto de las instituciones del Estado, por reporte de superávit en operaciones.</p>	<p><b>10.</b> Mayor presencia de grandes empresas y hoteles en las páginas de búsqueda de hospedaje.</p> <p><b>11.</b> Dependencia de la tecnología para la prestación de los servicios.</p> <p><b>12.</b> Fallos o caídas en los sistemas de reservas y pagos.</p>	<p><b>13.</b> Costa Rica destaca entre los países más caros de Centroamérica.</p> <p><b>14.</b> Cierres de pequeñas empresas, debido a la alta fiscalización del Estado.</p> <p><b>15.</b> Disminución en las fuentes de empleo.</p> <p><b>16.</b> Posible aumento de la inseguridad del país y negocios ilícitos.</p> <p><b>17.</b> Inestabilidad salarial y laboral.</p>	<p><b>18.</b> Falta de una planta de tratamiento de aguas en comunidad.</p> <p><b>19.</b> Sobre uso de los recursos en temporada alta, principalmente el hídrico.</p> <p><b>20.</b> Falta de interés y poca capacitación de municipalidades en estándares de calidad y sostenibilidad.</p> <p><b>21.</b> Ausencia de un programa eficiente de separación de residuos y uso adecuado de los desechos.</p> <p><b>22.</b> Valorización económica de los recursos, en lugar de valorización vital.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.5. Formulación de estrategias empresariales (Matriz FODA)

Combinación de aspectos descritos en el diagnóstico estratégico para obtener estrategias concretas, aplicables a El Tecal.

**Tabla 15**

Formulación de estrategias empresariales para El Tecal.

El Tecal	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<b>Oportunidades</b>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <p><b>F2:O11:</b> Capacitar al personal en el uso de herramientas aptas para facilitar y agilizar las operaciones.</p> <p><b>F7: F1:O16:</b> Posicionarse en el mercado como una empresa líder en calidad y servicio al cliente.</p> <p><b>F9: O13:</b> Mantenerse en contacto con clientes frecuentes y captar la atención de nuevos usuarios, mediante el uso de redes sociales, OTAS y páginas como TripAdvisor.</p>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <p><b>D8: D15: O14:</b> Establecer registros confiables, utilizando sistemas sencillos de bajo presupuesto, que permita tener control sobre clientes, reservas y finanzas.</p> <p><b>D14: O20:O21:</b> Establecer alianzas estratégicas para diversificar el servicio y hacerlo más atractivo.</p> <p><b>D9: D11: O4:</b> Diseñar un plan de mercadeo, que les permita acceder a nuevos mercados e incrementar sus ingresos.</p> <p><b>D4: O20:</b> Diseñar un modelo de planeación estratégica, que le permita organizarse de manera interna para aprovechar las oportunidades del entorno.</p>
<b>Amenazas (A)</b>	<p><b>Estrategia FA:</b></p> <p><b>F9: F10: A: 10:</b> Promover el encadenamiento publicitario, mediante redes sociales.</p> <p><b>F1: F5:A1:</b> Impulsar un servicio diferenciado y personalizado, que contribuya con la ventaja competitiva.</p> <p><b>F4: A17:</b> Impulsar una cultura organizacional basada en la colaboración y el trabajo en equipo.</p> <p><b>F7: A11: A12:</b> Establecer medidas alternativas en caso de fallos en los sistemas tecnológicos.</p>	<p><b>Estrategia DA:</b></p> <p><b>D4: A5:</b> Optar por los beneficios otorgados para las PYMES y empresas de turismo rural.</p> <p><b>D19:A19:</b> Fomentar dentro de sus políticas el ahorro y buen manejo de los recursos naturales.</p> <p><b>D5: A4:</b> Cumplir con los requisitos para obtener la certificación como empresa turística, que le permita obtener los beneficios que esto conlleva.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.6. Planes estratégicos de acción

Programa detallado de actuación, o todas aquellas actividades que se debe seguir para cumplir con las estrategias propuestas (Morrissey, 1996).

**Tabla 16**

Planes estratégicos de acción, capacitación al personal.

<b>Objetivo estratégico: F2:O11:</b> Capacitar al personal en el uso de herramientas aptas para facilitar y agilizar las operaciones.				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Capacitación en el uso básico de ordenadores.	1 al 5 de octubre del 2019.	Marlen Díaz, gestora del proceso de planeación.	Universidad Nacional	Lista de asistencia en capacitaciones.
Capacitación en uso de sistema de reservas.	Del 7 al 12 de octubre del 2019.	Marlen Díaz, gestora del proceso de planeación.	Universidad Nacional	Registros computadorizados efectuados en el sistema de reservas.
Capacitación en el uso de Excel para cuentas y facturas, impartidas por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).	Contactar con el INA 10 de octubre 2019, fecha de la capacitación por convenir.	Gerente	Instituto Nacional de aprendizaje	Lista de asistencia a la capacitación. Toma de registros confiables de las finanzas y contabilidad.
Contactar con empresas o contador que conozca y capacite en sistemas de facturación con el nuevo impuesto IVA.	Del 21 al 30 de octubre del 2019.	Gerente	Empresa instructora o contador capacitado	Lista de asistencia del personal de El Tecal para recibir la instrucción de uso del sistema de facturación IVA.
Capacitación sobre el funcionamiento de las páginas en línea de <i>Booking.com</i> y <i>Expedia</i> .	Del 14 al 18 de octubre del 2019.	Marlen Díaz, gestora del proceso de planeación.	Universidad Nacional	Lista de asistentes y prácticas realizadas por los empleados en el uso de las páginas.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 17**

Planes estratégicos de acción, posicionamiento de mercado.

<b>Objetivo estratégico: F1: F5:A1: Posicionarse en el mercado como una empresa líder en calidad y servicio al cliente.</b>				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Apegarse a la norma ISO 9001y otras referentes a la satisfacción del cliente.	Del 1 febrero del 2020 al 1 de marzo del 2020.	Todos los departamentos.	Departamento ambiental	Instrumento sobre el grado de satisfacción del cliente posterior a la aplicación de la norma.
Promover una cultura organizacional enfocada en la calidad del servicio.	Del 3 al 7 de junio del 2019.	Gerente Departamento de recursos humanos.	Personal de El Tecal.	Establecimiento de misión visión y valores enfocados en la calidad del servicio.
Proporcionar un servicio personalizado y de calidad.	Del 2 al 15 de noviembre.	Gerente Departamento de recursos humanos.	Personal de El Tecal.	Buenas referencias de clientes en la bitácora de firmas de clientes
Aplicar estrategias de posicionamiento enfocadas a la calidad y diversificación del servicio, buena relación calidad precio, comodidad del establecimiento, transparencia y confiabilidad.	Del 1 al 15 de noviembre.	Todos los departamentos.	Personal del Tecal.	Capacitaciones en servicio al cliente. Reuniones con aliados estratégicos. Establecimiento de facilidades de pagos.
Establecer un sistema de recompensas para motivar a los colaboradores en la prestación de un buen servicio.	Del 2 al 10 de diciembre del 2019.	Gerente Departamento de recursos humanos Departamento de logística.	€300 000 anuales destinados a recompensas.	Bonificaciones otorgadas a los colaboradores de la empresa.
Diversificar el servicio.	Del 25 al 30 de noviembre del 2019.	Gerente.	Anita Express Soda la Plaza Carrillo Tours Creaciones Mercedita.	Firma de contrato con empresas complementarias (aliadas estratégicas que se han identificado).

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 18**

Planes estratégicos de acción, medios para estar en contacto con los clientes.

<b>Objetivo estratégico: F9: O13:</b> Mantenerse en contacto con clientes frecuentes y captar la atención de nuevos usuarios, mediante el uso de redes sociales, OTAS y páginas como TripAdvisor.				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Base de datos de clientes.	A partir del 15 de diciembre del 2019.	Departamento de ventas y reservas.	Sistema de bases de datos.	Inclusión de los clientes en el sistema.
Publicaciones sobre paquetes especiales y de temporada.	Del 1 de febrero al 31 de marzo del 20120.	Departamento de ventas y reservas.	Redes Sociales.	Mediante informes de reservaciones de personas por año, que optan por los paquetes especiales.
Enviar mensajes de agradecimiento después de la estadía.	Del 1 de enero del 2020 en adelante.	Departamento de ventas y reservas.	Facebook WhatsApp.	Correos y mensajes enviados a los clientes.
Inscripción en agencias en línea como <i>Booking.com</i> y <i>Expedia</i> .	Del 4 al 7 de noviembre del 2019.	Gerente.	Agencias en línea.	Mediante registros de clientes.
Solicitar a los clientes dejar un comentario en TripAdvisor.	Del 1 de enero del 2020 en adelante.	Departamento de vetas y reservas.	TripAdvisor.	Reporte de los comentarios realizados por los clientes.

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 19**

Planes estratégicos de acción, diversificación del servicio

<b>Objetivo estratégico: D14: O20:O21:</b> Establecer alianzas estratégicas para diversificar el servicio y hacerlo más atractivo.				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Incluir la opción de hospedaje con alimentación.	Del 25 de noviembre adelante.	Gerente.	Anita Express Soda la Plaza	Firma del contrato con Anita Express y Soda la Plaza.
Ofrecer la posibilidad de realizar diversos <i>tours</i> .	Del 25 de noviembre adelante.	Gerente.	Carrillo Tours	Firma del contrato con Carrillo Tours.
Pequeña área de suvenir en la habitación y decoraciones especiales.	Del 25 de noviembre adelante.	Gerente.	Creaciones Merceditas	Convenio con Mercedes Soto

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 20**

Planes estratégicos de acción, registros confiables para la toma de decisiones

<b>Objetivo estratégico: D8: D14: O14:</b> Establecer registros confiables, utilizando sistemas sencillos de bajo presupuesto, que permita tener control sobre clientes, reservas y finanzas.					
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Registrar las reservas en el calendario de Google.	Del 4 de noviembre adelante.	de en	Departamento de ventas y reservas.	Calendario de Google	Reservas debidamente calendarizadas.
Llevar registros contables y financieros sobre ingreso, egresos y pagos de impuestos en Excel.	Del 4 de noviembre adelante	de en	Departamento financiero Gerente	Office Excel	Existencia de registros confiables sobre ingresos y egresos.
Establecer un sistema de inventarios.	Del 4 de noviembre adelante	de en	Departamento de logística y proveeduría	Office Excel	Lista de proveedores, calendarización de compras y registro de activos.
Diseñar documentos como hojas de reserva y documentos de registro.	Del 4 al 9 de noviembre	de	Departamento de ventas y reservas	Office Word	Hoja de reserva debidamente llena con la información de clientes.
Posible uso de sistemas elaborados y manejados en la nube, en sustitución a los pasos anteriores, como <ul style="list-style-type: none"> <li>• Switch Soft (administra tu PYME).</li> <li>• Daytona (sistema completo empresarial).</li> <li>• Procom (sistema de inventarios, facturación electrónica, costos y clientes).</li> </ul>	Del 4 de noviembre adelante.	de en	Toda la empresa.	Desde los \$25 hasta los \$150	Contratación del sistema.

**Fuente:** Elaboración propia



**Tabla 21**

Planes estratégicos de acción, plan de mercadeo

<b>Objetivo estratégico: D9: D11: O4:</b> Diseñar un plan de mercadeo que le permita acceder a nuevos mercados e incrementar sus ingresos.				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Diagnóstico y análisis del macro-entorno del marketing.	Del 15 al 30 de julio del 2020.	Gerente y subgerente (monitorear el desarrollo del plan).	Estudiantes de la UNA.	Instrumentos de diagnóstico.
Establecer un nicho de mercado, establecer una marca y definir sus productos y servicios.	Del 3 10 de agosto del 2020	Gerente y subgerente (monitorear el desarrollo del plan).	Se utilizará como recurso estudiantes practicantes de la UNA, que cumplan con un nivel avanzado y sean capaces de establecer un buen plan.	Estudio de segmentación de mercado. Diseño de marca. Diseño de eslogan.
Identificar un mercado meta extranjero, el cual permita a la empresa no depender únicamente del mercado nacional.	Del 3 10 de agosto del 2020	Gerente y subgerente (monitorear el desarrollo del plan).	Estudiantes de la UNA.	Reservas efectuadas por clientes extranjeros.
Establecer las estrategias de mercadotecnia específicas, según el estudio realizado.	Del 24 de agosto al 14 de septiembre del 2020	Gerente y subgerente (monitorear el desarrollo del plan).	Estudiantes Universitarios ₡100 000 destinados para ayudar al o los practicantes con viáticos.	Puesta en práctica del plan de mercadeo.
Establecer un departamento de mercadeo o asignar un responsable específicamente a las labores de mercadotecnia.	Del 1 25 de octubre del 2020	Gerente y subgerente.	Personal de El Tecal.	Asignación de funciones al departamento de mercadeo.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 22**

Planes estratégicos de acción, diseño del modelo de planeación

<b>Objetivo estratégico: D4: O20:</b> Diseñar un modelo de planeación estratégica, que le permita organizarse de manera interna para aprovechar las oportunidades del entorno.				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Realizar un diagnóstico Estratégico de la empresa y su entorno.	Del 3 al 14 de junio del 2019.	Marlen JDS, estudiante de tesis de la UNA.	Universidad Nacional.	Identificación de fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades.
Establecer estrategias oportunas de mejora.	Del 17 al 29 de junio del 2019.	Marlen JDS, estudiante de tesis de la UNA	Universidad Nacional.	Diseño de la matriz FODA Planes estratégicos de acción.
Diseñar medidas de evaluación y control para las estrategias propuestas.	Del 3 al 7 de julio del 2019.	Marlen JDS, estudiante de tesis de la UNA.	Universidad Nacional.	Diseño de los instrumentos de evaluación y control.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 23**

Planes estratégicos de acción, encadenamiento publicitario

<b>Objetivo estratégico: F9: F10: A: 10: Promover el encadenamiento publicitario personalizado, mediante redes sociales.</b>				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Establecer grupos de amigos de El Tecal en Facebook y WhatsApp.	Del 15 de al 31 de febrero del 2020.	Todos los departamentos.	Redes sociales.	Número de miembros activos de los grupos Comentarios beneficiosos.
Promover la boca a boca y las buenas recomendaciones entre clientes.	Del 1 al 15 de marzo del 2020.	Departamento de ventas y reservas.	Redes sociales.	Número de recomendaciones efectuadas por usuarios a familiares y amigos.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 24**

Planes estratégicos de acción, ventaja competitiva.

<b>Objetivo estratégico: F1: F5:A1:</b> Impulsar un servicio diferenciado y personalizado, que contribuya con la ventaja competitiva.				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Optar por acreditaciones que brindan prestigio a la organización por ejemplo CST.	Del 1 de septiembre al 1 de diciembre del 2020.	Departamento ambiental	Personal de El Tecal	Cumplimiento de requisitos para la acreditación de al menos una hoja de sostenibilidad.
Apegarse a la marca país "Essencial Costa Rica" impulsada por el ICT.	A partir del 1 de enero del 2022.	Todos los departamentos	Personal de El Tecal	Defunción de las características de la marca país dentro de la empresa.
Promover los atractivos locales como un plus al servicio ofrecido.	Del 1 de febrero al 31 de marzo del 2020.	Departamento de ventas y reservas	Personal de El Tecal	Publicidad resaltando la riqueza natural y cultural del entorno.
Obtención de acreditación turística por parte del ICT.	Del 13 de abril al 30 de julio del 2020.	Todos los departamentos	Personal de El Tecal	Inclusión de El Tecal en la lista de empresas certificadas con al menos una estrella.
Establecer un servicio de mejor calidad respecto a la competencia directa.	Del 11 al 20 de noviembre del 2019.	Todos los departamentos		Aplicación de matriz benchmarking.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 25**

Planes estratégicos de acción, cultura organizacional

<b>Objetivo estratégico: F4: A17: Impulsar una cultura organizacional, basada en la colaboración y el trabajo en equipo.</b>				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Determinar el aprestamiento del gerente con el proceso de planeación.	Del 2 al 14 de octubre del 2019.	Encargada del proceso de planeación.	UNA.	Instrumento sobre aprestamiento estratégico.
Fomentar el liderazgo dentro de la organización.	Del 2 de octubre 2019 en adelante.	Gerente.	Capacitaciones.	Empoderamiento por parte de los colaboradores.
Establecer una buena comunicación entre todos los departamentos.	Del 2 al 14 de octubre del 2019.	Gerente Departamento de logística.	Personal de la empresa.	Reuniones periódicas.
Promover un ambiente donde se apoye a los colaboradores y fomente su crecimiento personal. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en su área.</li> <li>• Adaptación de horarios, en aso que deseen estudiar.</li> </ul>	Del 2 de octubre 2019 en adelante.	Gerente.	Personal de la empresa.	Programas de capacitaciones. Horarios factibles para continuar estudios.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 26**

Planes estratégicos de acción, medidas de supervisión y control

<b>Objetivo estratégico: F7: A11: A12:</b> Establecer mecanismos de supervisión y medidas alternativas, en caso de fallos en los sistemas tecnológicos.				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Supervisar el óptimo funcionamiento de equipos dar mantenimiento oportuno, para evitar fallos y complicaciones.	Del 13 al 20 de diciembre del 2019.	Gerente Departamento de mantenimiento.	Personal de El Tecal.	Calendarización para la revisión periódica de equipos.
Manejar una bitácora de apuntes con fechas de reservas e información de clientes.	Del 13 al 20 de diciembre del 2019.	Ama de llaves Departamento de ventas y reservas.	Bitácora.	Bitácora debidamente llena.
Manejar las facturas debidamente separadas por mes y según sean de ingresos y egresos.	Del 13 al 20 de diciembre del 2019.	Departamento de logística. Gerente.	Block de facturas. Separador para facturas.	Apartado de facturas y bitácora sobre ingresos y egresos.
Manejar caja chica y sistema de facturación manual.	Del 15 al 20 de diciembre del 2019.	Todos los departamentos.	Diez mil colones destinados a la caja chica.	Block de facturas y dinero destinado a la caja chica.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 27**

Planes estratégicos de acción, beneficios otorgados a las PYMES

<b>Estrategia DA: D4: A5: Optar por los beneficios otorgados para las PYMES y empresas de turismo rural.</b>				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Ingresar a <a href="http://www.siec.go.cr">www.siec.go.cr</a> y registrarse acceder al icono correspondiente a PYMES.	Del 1 al 4 de septiembre del 2020.	Subgerente.	Página del MEIC <a href="http://www.siec.go.cr">www.siec.go.cr</a>	Registro de acceso a la página.
Completar el formulario con la información solicitada.	Del 1 al 4 del 2020.	Subgerente.	<a href="http://www.siec.go.cr">www.siec.go.cr</a>	Imprimir el formulario debidamente lleno o guardar en una carpeta identificada.
Seguimiento del proceso cinco días, después para ver la resolución.	Del 4 al 21 septiembre del 2020.	Subgerente.	<a href="http://www.siec.go.cr">www.siec.go.cr</a>	Recibimiento de correo informando sobre la resolución.
Obtención de la acreditación como PYME.	Del 21 al 26 septiembre del 2020.	Subgerente.	<a href="http://www.siec.go.cr">www.siec.go.cr</a>	Figuración como PYME en la nueva lista emitida por el MEIC.
Solicitar al ICT la declaratoria e inscripción como empresa de Turismo Rural.	Del 1 al 10 de septiembre del 2020.	Gerente. Departamento de logística.	ICT.	Solicitud formal por escrito presentada al ICT.
Demostrar la existencia de la empresa como tal, y la transparencia de sus actividades.	Del 10 al 20 de septiembre del 2020.	Gerente. Departamento de logística.	ICT.	Certificación notarial o registral de personería jurídica. Antecedentes penales del propietario.
Certificación notarial o registral del inmueble.	Del 10 al 20 de septiembre del 2020.	Gerente. Departamento de logística.	ICT.	Plano catastrado de la propiedad.
Obtener la acreditación como empresa de Turismo Rural comunitario.	Del 10 al 20 de septiembre del 2020.	Gerente. Departamento de logística.	ICT.	Inclusión en las listas oficiales de empresas de Turismo Rural comunitario.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 28**

Planes estratégicos de acción, políticas de ahorro y buen manejo de recursos

<b>Objetivo estratégico: D19:A19:</b> Fomentar dentro de sus políticas el ahorro y buen manejo de los recursos naturales.				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Dotar al establecimiento de grifos e inodoros ahorradores de agua.	Del 1 al 30 de abril del 2021.	Gerente. Departamento ambiental.	₡1 000 000 destinados a la compra de grifos e inodoros ahorradores de agua.	Disminución en la tarifa de recibo de agua.
Fomentar la reducción en el consumo de energía.	Del 1 al 30 de mayo del 2021.	Gerente. Departamento ambiental.	₡1 500 000 destinados a la compra de bombillas led y aires acondicionados amigables con el ambiente.	Disminución en la tarifa de energía eléctrica.
Establecer políticas y mecanismos simples de ahorro de recursos y sostenibilidad.	Del 1 al 10 de diciembre del 2019.	Departamento ambiental.	₡50 000	Lineamientos, políticas y mecanismos colocados en lugar visible para los trabajadores y clientes. Controles para el cumplimiento de políticas de sostenibilidad.
Establecer método efectivo en la reducción de residuos.	Del 1 al 10 de diciembre del 2019.	Departamento de mantenimiento. Departamento ambiental.	Separadores de residuos (₡5000 costo unitario aproximado)	Separación adecuada de residuos. Capacitaciones.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Tabla 29**

Planes estratégicos de acción, certificado por parte del ICT como empresa turística

<b>Objetivo estratégico: D5: A4:</b> Cumplir con los requisitos para obtener la certificación como empresa turística que le posibilite obtener los beneficios que esto conlleva.				
<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Contactar con Instituto Costarricense de Turismo (ICT).	Del 1 del al 5 de abril 2020.	Gerente.	Página del ICT www.ict.go.cr	Llamadas mensajes y correos entre el representante de El Tecal y funcionarios del ICT.
Realizar un diagnóstico por medio del manual de categorización hotelera, según características y tipología del establecimiento.	Del 1 de abril 1 de noviembre.	Gerente. Subgerente.	Manual de categorización hotelera.	Instrumento debidamente lleno.
Cumplimiento de los requisitos planteados en el manual, según las condiciones mínimas aplicables para PYMES y empresas de turismo Rural.	Del 1 de abril 1 de noviembre.	Todos los departamentos.	€1 500 000 para posible mejora que sean necesarias	Estándares mínimos cumplidos para una estrella en su categoría de PYME y empresa de Turismo rural.
La empresa debe presentarse en las oficinas centrales y regionales del ICT con la documentación solicitada.	Del 2 al 10 de noviembre del 2020.	Subgerente.	€20 000 destinados a viáticos	Verificación por parte del ICT sobre la condición actual de la empresa.
Cumplir con los requisitos solicitados y obtención del certificado.	Del 2 al 10 de noviembre del 2020.	Todos los departamentos.	ICT.	Aprobación por parte de la Comisión Nacional de Acreditación.
Obtener la certificación.	Del 25 de mayo al 3 de junio del 2020.	Todos los departamentos.	ICT.	Entrega del certificado y adquisición de beneficios para empresas certificadas.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **6.7. Aportes para el cumplimiento de los planes estratégicos de acción**

Incluye algunos elementos realizados como apoyo para que la organización desarrolle los planes propuestos y cumpla satisfactoriamente con los objetivos planteados.

### **6.7.1. Manual empresarial**

Este contiene información clave para la organización: su misión, visión y valores, asimismo, incluye su división de puestos y la respectiva asignación de funciones por departamento, detalla los lineamientos y políticas de El Tecal, respecto a las tarifas por temporada, formas de pago, compras gestiones administrativas y operativas lineamientos éticos y ambientales, así como la información de aquellas empresas posibles aliadas estratégicas en la diversificación de su servicio.

Por lo tanto, este manual se puede considerar como la guía por seguir para la empresa.

# El Tecal



Ofrecemos servicios de hospedaje y facilidades de alimentación,  
poniendo en cada tarea nuestra mejor disposición



Recuerda que solo somos un pequeño eslabón en la gran red de la vida y la naturaleza

<b>Introducción .....</b>	<b>65</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>66</b>
Objetivo general.....	66
Objetivos específicos .....	66
<b>Capítulo 1: ¿Quiénes somos? Información básica de la empresa .....</b>	<b>67</b>
1.1. Breve reseña histórica .....	67
1.2. Localización .....	67
1.3. Misión .....	68
1.4. Visión.....	68
1.5. Valores .....	68
1.6. Principales servicios que ofrecemos .....	69
<b>Capítulo 2: Gestión de procesos.....</b>	<b>70</b>
2.1. Estructura organizacional .....	70
2.2. Procesos .....	73
2.2.1. Gestión de reservas .....	73
2.2.2. Políticas de pago .....	74
2.2.3. Limpieza de las habitaciones .....	74
<b>Capítulo 3 Ética y actuar .....</b>	<b>76</b>
<b>Capítulo 4: Lineamientos ambientales .....</b>	<b>77</b>
4.1. Políticas de ahorro de energía .....	77
4.2. Políticas sobre el agua y la huella hídrica .....	78
4.2.1. Ahorro de agua.....	78
4.2.2. No contaminar el agua.....	78
4.2.3. Reutilización del agua .....	79
4.2.4. Aguas residuales .....	79
4.3. Políticas de manejo y reducción de residuos .....	79
4.4. Políticas para la protección de flora y fauna .....	80
<b>Capítulo 5: Proveedores y compras .....</b>	<b>80</b>
5.1. Lineamientos de acuerdos y compras .....	80
5.2. Alianzas estratégicas.....	81
5.2.1. Soda la Plaza.....	81
5.2.2. Anita Express.....	82
5.2.3. Carrillo Tours.....	83
5.2.4. Creaciones Mercedita.....	86
<b>Anexos.....</b>	<b>87</b>

## **Introducción**

En este manual se han plasmado las prácticas, lineamientos y políticas para que la administración y operación de El Tecal se lleve a cabo de forma óptima, para iniciar con el proceso de cambio requerido y, una vez logrado, mantenerse con buenos estándares.

Se ha dividido en secciones, a saber: la información general de la empresa, donde se resalta nuestra visión, misión, valores y aspectos generales.

El capítulo gestión de procesos, indica las responsabilidades de cada departamento y los pasos por seguir en cada actividad que deba realizarse.

Respecto a la sección ética y actuar, se centra en todas las acciones y cuidados que la empresa debe tener con su entorno, procurando que su actuar se desarrolle éticamente, y que se cumplan todas las disposiciones que, aunque no sean ley, sean necesarias para el bienestar natural y social

Por su parte, el cuarto capítulo versa sobre aspectos comerciales y compras, contiene la información de los aliados estratégicos de la empresa y algunos lineamientos de interés para selección de proveedores.

Por último, en la sección de anexos, se puede encontrar algunos datos importantes sobre atractivos cercanos y documentos de interés.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer las prácticas, gestiones administrativas y operacionales, adecuadas para que el funcionamiento de El Tecal sea eficiente.

### **Objetivos específicos**

- ✚ Establecer los lineamientos claves de la organización, misión visión y valores.
  
- ✚ Establecer la adecuada gestión para cada proceso, mediante la oportuna asignación de funciones a cada colaborador, según su división.
  
- ✚ Determinar medidas oportunas de sostenibilidad y gestión de recursos.
  
- ✚ Manejar los datos necesarios sobre las alianzas estratégicas y selección de proveedores.
  
- ✚ Dar a conocer los lineamientos éticos que sigue la organización.
  
- ✚ Informar oportunamente a los colaboradores y turistas, sobre las leyes vigentes y regulaciones legales del país, referentes a la conservación ambiental.
  
- ✚ Establecer permisiones y prohibiciones, oportunas y adecuadas, para que el turista se informe sobre aspectos considerados como importantes.

## Capítulo 1: ¿Quiénes somos? Información básica de la empresa

Contiene toda la información necesaria para conocer la empresa, permitiendo tener una idea clara de nuestras funciones y los servicios que ofrecemos, así como nuestra perspectiva, en cuanto a temas importantes, tales como la interacción de la empresa en la sociedad y la naturaleza de nuestro entorno.

### 1.1. Breve reseña histórica

El Tecal es una empresa de hospedaje, ubicada en la comunidad de Puerto Carrillo, en Guanacaste. La idea inicial de su propietario, José Enrique Zamora, profesor pensionado de la Universidad Nacional, era la de construir una pequeña farmacia, para ejercer de manera privada su nueva profesión, pero tras un rápido análisis, no lo consideró factible y desistió, pensó, entonces, en un apartamento para él y su familia, con el fin de vacacionar.

Sin embargo, durante la construcción del establecimiento, debía trasladarse hasta Puerto Carrillo por varios días, y dada la escasez de lugares de hospedaje que existía en la comunidad y la coincidencia del periodo de construcción con la temporada alta vacacional, se le hacía imposible encontrar un lugar para hospedarse, es así como surge la idea de construir tres módulos más de lo previstos, equiparlos y rentarlos, de esta manera, y por percibir una necesidad en el mercado, surge apartamentos El Tecal, como una oportunidad de negocios, y se establece al final una empresa de hospedaje.

### 1.2. Localización

Según el (Instituto Costarricense de Turismo, 2014), El Tecal pertenece a la unidad de planeamiento Guanacaste, la cual comprende un área total de 9 529 km<sup>2</sup> y más de 700 kilómetros de costa, en el océano Pacífico de Costa Rica.



**Fuente:** [www.visitcostarica.com](http://www.visitcostarica.com)

### 1.3. Misión

Ser una empresa líder en servicio de hospedaje, con excelente calidad e innovador servicio al cliente, procurando armonía con la naturaleza y la comunidad, comprometidos con el desarrollo humano y sostenible, generando prestigio y rentabilidad a nuestra organización, con el fin de hacer las cosas bien hoy, para que el mañana no nos tome por sorpresa. (Elaboración propia, como parte de la propuesta)

### 1.4. Visión

Somos una empresa de hospedaje que se empeña en ofrecerle el mejor servicio, acorde entre calidad, precio, con comodidades a su alcance, integrando el medio ambiente, los atractivos locales y la comunidad. (Elaboración propia, como parte de la propuesta)

### 1.5. Valores

Nuestros valores denotan, parte de nuestra cultura organizacional y la perspectiva que tenemos como equipo, para brindar un servicio de calidad, basándonos en estos valores, pretendemos actuar como ciudadanos responsables y éticos en toda situación.

- **Perseverancia:** nos comprometemos a ser constantes en nuestros objetivos y metas, así como a trabajar por la mejora continua y la corrección de nuestras partes menos fuertes o perjudiciales.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Nos comprometemos a generar aspectos positivos y beneficiosos, tanto para el medio ambiente como para las comunidades locales.
- **Solidaridad:** Siempre que esté a nuestro alcance, estaremos dispuestos a colaborar ante determinada situación, brindando apoyo a organizaciones sociales, comunales, locales, ambientales y participando activamente en programas o actividades, en beneficio de la sostenibilidad, tanto ambiental como cultural y social.
- **Respeto:** Hacia la naturaleza, los recursos naturales, comunidades locales y diferencias que puedan existir en las diferentes etnias y culturas.
- **Igualdad.** No se hará discriminación alguna ante las diferentes etnias, culturas, religiones, ideologías y demás diferencias que se puedan presentar, tanto en nuestros clientes externos como internos, colaboradores y comunidad, se brinda igualdad de oportunidades a todos los sectores de la población, y se protege la naturaleza.



- **Ética:** Se procederá de manera responsable con los recursos y el entorno, aun cuando el no hacerlo, no signifique una penalización.

### 1.6. Principales servicios que ofrecemos

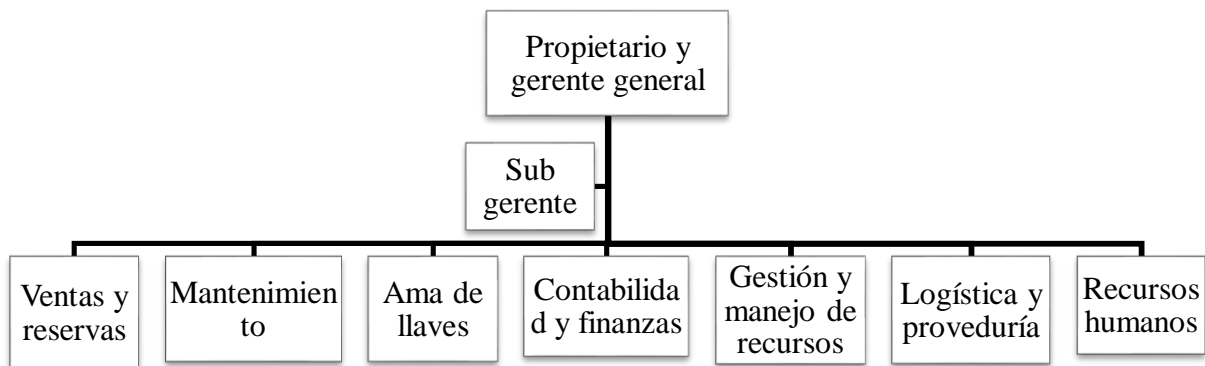
Somos una empresa, cuya actividad principal es brindar servicios de hospedaje, en apartamento cuádruple, con baño privado y cocina equipada, adicional a esto, ofrecemos servicio de alimentación y *tours*, si el cliente así lo requiere.

<b>Tarifas (las tarifas se dan para cuatro personas adultas)</b>			
	<b>Low season</b>	<b>High season</b>	<b>Peak season</b>
	1 de mayo al 15 de diciembre	Del 15 de enero al 30 de abril (excepto Semana Santa)	Semana Santa y del 16 de diciembre al 14 de enero
<b>Solo hospedaje</b>	\$78	\$96	\$102
<b>Hospedaje con desayuno</b>	\$105	\$120	\$130
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los niños de 3 a 10 años pagarán la mitad de la tarifa de adulto y puede ubicarse máximo dos por habitación, los niños mayores de 10 años cuentan como adultos y los niños menores de tres años ingresan gratis.</li> <li>• Para las alianzas estratégicas, la empresa maneja la lista de precios de sus colaboradores y de un 15 % a un 20 % de comisión, según la temporada.</li> </ul>			
<b>Hospedaje media pensión o pensión completa:</b> por definir, según el plato.			
<b>Hospedaje y tour incluido:</b> según el <i>tour</i> y el número de personas.			

## Capítulo 2: Gestión de procesos

En este capítulo, se detalla las responsabilidades principales de cada departamento, así como los pasos por seguir en algunas actividades específicas

### 2.1. Estructura organizacional



Con la estructura propuesta, una división interna que permita tener claridad sobre las funciones principales por departamento, de tal manera que cada persona conozca sus responsabilidades prioritarias dentro de la organización.

Se ha identificado a cada uno de los colaboradores y separado, según sus labores en diferentes divisiones, además, para el caso especial de las finanzas, se propone asignar un responsable dentro de la empresa y/o la contratación o subcontratación de una persona, quien se encargue de llevar las finanzas de la empresa y rendir cuentas de manera periódica ante el gerente, con este diseño, además, será posible establecer lineamientos de control, para verificar el funcionamiento integral de cada departamento, en pro de la misión y la visión de la empresa.

- a) **Gerente general:** Es la persona de mayor autoridad dentro de la organización, debe autorizar sobre las decisiones de mayor relevancia, le corresponde la aprobación de presupuesto para cambios que se requieran, firmar los contratos o acuerdos que se negocien con otras empresas, aprobar o desaprobar proyectos dentro de la empresa.
- b) **Subgerente:** Esta persona es un integrante capacitado del equipo de trabajo tiene a su cargo las mismas funciones que el gerente, en caso de que este no se encuentre disponible, sin embargo, deberá informarlo en todo momento sobre sus decisiones.
- c) **Gestión de recursos:** Es la persona encargada de la parte ambiental, propone medidas de sostenibilidad, y se encargará de verificar que estas medidas se cumplan, debe verificar que la empresa cumpla con las normas ambientales establecidas y siga medidas de ahorro en agua, luz, así como la correcta separación de residuos.

Este departamento no se limita únicamente a la parte ambiental, y le compete gestionar temas culturales y sociales, que puedan influir en la empresa, así como trabajar estrechamente con los demás departamentos, para inculcar aspectos de sostenibilidad y con los clientes, para promover, en todo momento, la protección y buen uso de los recursos.

- d) **Gestión logística y proveeduría:** Como su nombre lo indica, la persona en este departamento es quien debe encargarse de la logística de la organización, proponer ideas que ayuden a la empresa a cumplir su misión, negociar alianzas y acuerdos con otras organizaciones, e informar al gerente y demás colaboradores, debe organizar, también, las reuniones empresariales, participa en el establecimiento de tarifas, organiza las compras, según lo solicitado por los otros departamentos, y retiene las facturas que deberá entregar al contador o al gerente.
- e) **Recursos humanos:** Es el departamento encargado de velar por el bienestar del personal, el trabajo conjunto para cumplir con los objetivos, establecer y promover una cultura organizacional y ambiente laboral agradable, así como el apego y compromiso de los colaboradores con la misión y visión de la empresa.
- f) **Ventas y reservas:** Quien integra este departamento debe colaborar con el departamento de gestión de recursos, promover ideas atractivas para incrementar las ventas, analizar el mercado, e implementar elementos de *marketing mix* en la organización, realizar estudios

*benchmarking* de forma periódica, fomentar el uso de tecnologías de información y redes sociales, para captar clientes, junto con el gerente y departamento de logística.

Participa en el establecimiento de las tarifas, y políticas de pago, organiza las reservaciones y coordinar con el ama de llaves y mantenimiento, dar seguimiento a los clientes, promocionar el establecimiento, recibirá al cliente y le brindará información necesaria sobre políticas de pago, horario de ingreso y salida, así como servicios adicionales y paquetes especiales.

- g) Mantenimiento:** Es la persona encargada de embellecer y cuidar áreas verdes y jardines, revisar restaurar y dar mantenimiento al establecimiento, estar pendiente de los drenajes, y bomba de agua, reportará a la gerencia sobre trabajos necesarios en el lugar, y mantendrá en óptimas condiciones el área de parqueo.
- h) Ama de llaves, y recepción:** Este departamento se encarga de recibir a los clientes, junto con el departamento de ventas o sustitución de este, verificará que los datos en la ficha de reserva sean correctos, dará el mantenimiento de piso al cliente, está autorizado para recibir dinero por pendiente de pago, y hará entrega de este a la gerencia, revisará periódicamente que los equipos funcionen de manera adecuada, y junto con el departamento de logística y proveeduría, mantendrá los inventarios en orden.
- i) Contabilidad y finanzas:** Este departamento no es propio de la organización, a la persona en este departamento se le pagará por servicios profesionales, y a su cargo tendrá el orden y control de las finanzas de la organización, cada final de mes, la empresa le hará entrega de las facturas, las cuales deberá ordenar y realizar los cálculos correspondientes, para presentarlas a Tributación, una vez realizado esto, debe entregar un reporte y los balances en Excel al gerente de la empresa o, en su defecto, al subgerente.

## **2.2. Procesos**

### **2.2.1. Gestión de reservas**

#### **Una vez que el cliente se contacta con el departamento de reservas se debe**

- Informar al cliente sobre los diferentes servicios que ofrece la empresa, las tarifas, políticas de pago y otra información que el cliente solicite.
- Consultarle respecto a la cantidad de personas, número de días que desea reservar y si desea algún paquete especial, basado en lo anterior, e informarle sobre el total por pagar por su reserva, en caso de que desee reservar.
- Si desea reservar, se debe pedir los datos del cliente: nombre completo, número de teléfono, correo electrónico, fecha de entrada y salida.
- Anotará los datos en el calendario de Google y en una hoja de registro, para tener un control de las reservaciones.
- Se le envía esta hoja al cliente y se solicita su confirmación, así como de la veracidad de los datos adjuntos, se facilita el número de cuenta de la empresa y la fecha límite para la realización del depósito que garantice la reserva.

#### **Previo al ingreso del cliente**

- Revisar en la debida fecha, la realización del depósito, previo a la entrada del cliente.
- Verificar el envío del comprobante de depósito por parte del cliente.
- Verificar en la cuenta bancaria la efectiva realización del depósito.

#### **El día del ingreso**

- Recibir al cliente, según la hora acordada.
- Informarle sobre los horarios de limpieza, lineamientos ambientales y éticos básicos de la empresa, afinar detalles, en caso de que haya reservado con alimentación o *tours*.
- Cobrar el dinero pendiente de pago, en caso de que lo haya.
- Corroborar los datos de la hoja de reserva, y verificar la firma de ella por parte del cliente.
- Recibir la aprobación del cliente respecto al estado de la habitación y su equipamiento, seguidamente, se hace entrega de la llave.

### **El día de la salida y posterior a esta**

- Despedir al cliente.
- Solicitarle que comente en Facebook, TripAdvisor y las diferentes redes sociales.
- Entregarle una tarjeta de presentación de empresa.
- Se responderá los comentarios del cliente.
- Se enviará un correo a los clientes, para agradecer por su visita, o bien, para recordarle de realizar su comentario.
- Ocasionalmente, se enviará a los clientes información sobre paquetes especiales y promociones de temporada en la comunidad.

#### **2.2.2. Políticas de pago**

Para formalizar una reserva, es necesario realizar un depósito previo de ella, con un valor correspondiente al 50 % de su valor total, o bien, como mínimo, lo que cubra una noche de hospedaje.

El porcentaje de comisiones en los *tours* es el 20 % sobre el valor del servicio total, en el caso de la alimentación, la comisión es de un 15 % sobre el valor total, ya sea que la empresa deba pagarlo, o cobrarlo, esto para las alianzas estratégicas.

#### **2.2.3. Limpieza de las habitaciones**

Se debe realizar una limpieza profunda de cada habitación posterior a la salida del cliente, durante su estadía, se ofrece el servicio de limpieza de mantenimiento, si el cliente así lo desea, y se realiza cada tres días, si la estancia excede una semana, puede ser en periodos más largos por convenir con el cliente, siempre y cuando no exceda los quince días sin el mantenimiento, ya que esto degrada las instalaciones y su equipamiento.

Se debe verificar antes del ingreso de los usuarios, que la habitación tenga su equipo en buen estado, que la limpieza de ella sea la adecuada y que cuente con los amenities correspondientes.

#### **2.3.4. Logística de alimentación y *tours***

El Tecal cuenta con dos posibles empresas que le colaboran con la alimentación: Soda la Plaza y Anita Express, mientras que a Carrillo Tours le corresponde hacer efectivo los acuerdos sobre *tours*, también, para el caso específico de las cabalgatas, se puede contactar con Luis Ángel Rodríguez. El Tecal solicita información al cliente sobre el servicio que desee

sea alimentación (desayuno, media pensión o servicio completo), se le facilita al cliente el menú para que este decida.

Asimismo, en el caso de los *tours*, se informa al cliente sobre horarios, algunos lineamientos básicos y precios, una vez que el cliente ha tomado su decisión, El Tecal hará llegar a sus aliados, la información sobre los clientes que deseen hacer uso de sus servicios, y seguirá los pasos para que estos sean efectivos.

De igual manera, para el caso de los *tours* El Tecal realizará el cobro del paquete, de acuerdo con la tarifa Rack que se maneje, según el *tour* y número de personas, retendrá para sí el 20 % de la comisión y hará entrega a Carrillo Tours del valor neto sobre el servicio.

En el caso de la alimentación, se maneja de la siguiente manera: cuando el cliente reserva con desayuno El Tecal, cobrará al cliente el valor correspondiente, retendrá el porcentaje de comisión y entregará la tarifa neta, mientras que, si se trata de almuerzo, cena o ambos, Soda La Plaza, o Anita Express, cobrará el total del dinero y hará entrega de la comisión, adjunto con el recibo del total pagado por los clientes, para verificar la correspondencia del porcentaje de comisión.

### Capítulo 3 Ética y actuar

En este apartado, se da algunos lineamientos importantes que la empresa toma en cuenta y promueve como parte de su cultura y ética.

- Implementa medidas de sostenibilidad, ahorro de recursos, separación de residuos.
- Informa al cliente sobre las medidas de ahorro y conservación, por ejemplo, indicándole que apague los aires acondicionados al irse a la playa, solicitándole abrir las ventanas, en vez de usar abanico o aire acondicionado, y mencionando que el agua en la zona, por lo general, es cálida, por lo cual no es necesario usar el agua caliente en la ducha.
- Se revisará periódicamente los equipos, para corroborar que estén en óptimas condiciones y no implique un gasto mayor.
- Vigilar porque sus colaboradores, personal y usuarios de sus servicios cumplan las leyes establecidas en el país, por ejemplo, la 7600 de la persona discapacitada y la 9028, sobre el no fumado, y apegarse al código contra la explotación sexual.
- El personal no deberá presentarse a su trabajo bajo la influencia del alcohol u otro tipo de estupefaciente.
- Ningún colaborador podrá utilizar la información o equipos de la organización, en beneficio propio o de terceros, salvo en caso informado y autorizado.
- Participa en actividades de manera voluntaria, sin fines de lucro, con el ánimo de ayudar y servir a la comunidad y el bienestar común.
- Respetar y cumplir con los acuerdos establecidos con los colaboradores, brindándoles oportunidades de superación, capacitación y mejoramiento.
- El Tecal participará de aquellas actividades beneficiosas para la comunidad y su entorno, tales como eventos cívicos, deportivos, culturales y programas de recolección de residuos.



## Capítulo 4: Lineamientos ambientales

En este capítulo, se establece algunas de las medidas necesarias para que la administración y operación de El Tecal se lleve a cabo de una forma responsable y cuidadosa con el medio ambiente, por esta razón, se han establecido políticas óptimas para cumplir con nuestro compromiso medioambiental. Estas disposiciones deben ser tomadas en cuenta por el personal, quienes además informarán a los clientes de ellas, para lograr el encadenamiento necesario para un manejo adecuado de recursos.

### 4.1. Políticas de ahorro de energía

Contiene algunas de las prácticas necesarias para reducir el consumo de energía. Es muy importante tener presente que **(Ahorrar electricidad se traduce en la disminución de los gases invernadero y del cambio climático).**

- Prender el aire acondicionado solo cuando se va a utilizar, y no con anterioridad, mantenerlo regulado en un nivel adecuado, no demasiado bajo y apagarlo cuando no se esté haciendo uso de él, pues según la (Escuela de Organización Industrial, 2010) estima que existe un ahorro de energía del 7 % por cada grado que se baje la climatización.
- Utilizar bombillos ahorrativos tipo Philips, pues estos dispositivos de bajo consumo ahorran hasta un 75 % de energía (Escuela de Organización Industrial, 2010).
- Mantener desconectados todos los aparatos eléctricos de los cuales no se esté haciendo uso, tales como computadoras, abanicos, entre otros.
- Apagar la luz en cuanto se sale de una habitación.
- Uso de regletas múltiples, con interruptor y/o enchufes programables, con esto, se consigue evitar el consumo de energía que generan los equipos eléctricos en modo *stand by* (modo de hibernación o modo de espera).
- Utilizar lo máximo la luz natural: manteniendo abiertas las ventanas, cortinas puertas y usando tragaluces.
- Comprar alimentos de temporada y producidos en la localidad.
- Apagar ordenador, si no lo estás utilizando, ya que un aparato en posición de espera puede representar hasta un 70 % de su consumo diario innecesario (Escuela de Organización Industrial, 2010).

- Nuestra empresa analiza y considera las posibilidades de usar energías alternativas para la producción de electricidad, como celdas fotovoltaicas para utilizar la energía solar y otras posibles fuentes alternativas que puedan estar disponibles.
- Por último, se establece que antes de salir y cerrar nuestras instalaciones se debe realizar una revisión general de todos los equipos y luces, para verificar que estén debidamente apagados y dispuestos de la forma adecuada, para el ahorro de energía y evitar así posibles accidentes.

#### **4.2. Políticas sobre el agua y la huella hídrica**

Contiene las políticas sobre prácticas necesarias para el ahorro de este recurso y manejo adecuado de las aguas residuales. **(El agua es la fuente de vida de nuestro planeta, y nos pertenece a todos organismos, no solo a los humanos).**

##### **4.2.1. Ahorro de agua**

- Utilizar grifos, reguladores que expendan la cantidad justa de agua, y detengan por sí solos el flujo de agua, una vez que no se esté usando.
- Ajustar el dispensador de agua del inodoro, de modo que use solo la necesaria.
- Regar las zonas verdes en horas de la mañana o la tarde, cuando el calor es más bajo, y así evitar pérdidas por evaporación.
- Hacer uso del agua de lluvia para regar las zonas verdes.
- Mantener agua fría en la refrigeradora, hielera o dispensador para consumo, esto evita el tener que abrir el grifo por largo tiempo, hasta que salga el agua menos caliente.
- Cerrar los grifos de forma adecuada.
- Verificar periódicamente que no halla fugas o tuberías dañadas.

##### **4.2.2. No contaminar el agua**

- Usar productos de limpieza, libres de fosfatos y amigables con el medio ambiente.
- No tirar residuos, papeles u otros objetos al inodoro.
- Colocar rejillas en los lavamanos, para evitar el paso de objetos indebidos.
- No tirar restos de comida, refrescos, polvo de café, bolsitas de té u otros residuos por el desagüe.

#### 4.2.3. Reutilización del agua

- Recolectar adecuadamente una cantidad moderada de agua de lluvia para utilizarla en tareas como riego de jardines, lavado de alfombras y aceras.
- Colocar filtros para las aguas residuales, para que se reutilice en jardines y lavado de implementos.
- Analizamos las posibilidades de tratamiento alternativo, por ejemplo, las biojardineras.

#### 4.2.4. Aguas residuales

Las aguas que no se puedan tratar para ser reutilizadas se dispondrán en un área o drenaje adecuado, aplicando baterías que faciliten su purificación, de manera que se reduzca al máximo su efecto negativo en el medio ambiente.

#### 4.3. Políticas de manejo y reducción de residuos

- Contiene las prácticas necesarias, para reducir al máximo los residuos y garantizar una óptima disposición de ellos. **(Los humanos, somos los únicos seres que hacemos artefactos artificiales, es hora de responsabilizarnos por nuestras acciones, si no sabes cómo evitar sus impactos negativos, no lo construyas).** Aplicar las 4R de la conservación ambiental: Rechaza, Reduce, Reutiliza, Recicla.
- **Rechaza:** el consumo y uso de todos los agentes contaminantes, plásticos, desechables, químicos poco amigables con el medio ambiente, productos sobre empaquetados, entre otros.
- **Reduce:** Utilizar medios electrónicos para gestionar reservas (menor consumo de papel). Usar dispensadores grandes de agua (menor cantidad de botellas pequeñas). Minimizar al máximo el uso de productos químicos, artículos en empaques plásticos pequeños. Llevar bolsas de tela o sacos cuando va a ir de compras. Además, todo material informativo se imprime en papel reciclado y fuentes de celulosa no contaminantes, y se aplica mucho la publicidad por Internet, para reducir el uso de papel.
- **Reutiliza:** usar nuevamente las botellas, cajas, bolsas, y cualquier otro artículo.

- **Recicla:** Separar los residuos debidamente en las categorías correspondientes (envases, papel y cartón, orgánicos, electrónicos, otros) y velar que estos lleguen eficientemente al lugar adecuado para su óptima transformación.

#### **4.4. Políticas para la protección de flora y fauna**

Disposiciones necesarias para los turistas y, en caso de que deseen hacer uso de los *tours*, generando el mínimo impacto negativo en la flora y fauna local. **La naturaleza merece respeto, así como cada ser que forma parte de ella.**

- Se cumple con las disposiciones establecidas para las especies que estén vedadas por la ley.
- En ninguna circunstancia, los animales serán molestados o perseguidos.
- No se permite tomar fotos con *reflector* que puedan alterar la tranquilidad de especies.
- Se utilizará el vestuario apropiado, según el *tour*, para evitar confundir a los animales, principalmente, para el *tour* de tortugas, la indumentaria debe ser oscura.
- No se permite portar focos, luces incandescentes, o instrumentos que puedan servir de arma o con los que se pueda ocasionar daño a la flora y fauna.
- No se extraerá especies animales o vegetales, ni ningún tipo de objeto natural de su hábitat.
- El guía debe ser un facilitador que garantiza la adecuada disposición de los residuos.
- En caso de observar y /o tener conocimiento de alguna situación que atente contra el bienestar natural, se procederá de inmediato, según el procedimiento de denuncias de la empresa.

### **Capítulo 5: Proveedores y compras**

Este capítulo incluye los lineamientos básicos por tomar, al realizar compras o seleccionar un proveedor, asimismo, contiene la información relevante sobre las empresas aliadas estratégicas, las cuales se pueden considerar como parte de los proveedores de servicios complementarios para El Tecal.

#### **5.1. Lineamientos de acuerdos y compras**

- Los acuerdos se establecerán con empresas preferiblemente locales.

- Se procura que las empresas aliadas y proveedores respeten los recursos y el medio ambiente.
- Los productos de limpieza y amenities utilizados serán preferiblemente biodegradables.
- En caso de requerir algún servicio, se buscará un proveedor o trabajador local, en primera instancia.
- Las decoraciones también serán suministradas por proveedora local.
- Los parámetros establecidos en cuanto a comisiones y términos serán de mutuo acuerdo entre las partes.

## **5.2. Alianzas estratégicas**

En este punto, se encuentra la información básica relacionada con nuestras empresas aliadas estratégicas.

### **5.2.1. Soda la Plaza**

Esta empresa es una de las opciones para brindar las facilidades de alimentación, se ubica a solo 200 metros de apartamentos El Tecal, al costado opuesto de la plaza de deportes de Puerto Carrillo. Es un pequeño establecimiento, con capacidad para 30 personas, su menú se compone de los platillos tradicionales costarricenses, y platillos a base de mariscos, muy acorde con el área costera donde se ubica.

Su propietario, un lugareño llamado Marvin Soto Cordero, quien inició el negocio hace aproximadamente 10 años, al percibir una oportunidad de negocio y por la necesidad de generar ingresos, su mercado principal es nacionales y trabajadores durante todo el año, sin embargo, en temporada alta, un gran número de extranjeros visitan el establecimiento.

- Menú de Soda La Plaza



### 5.2.2. Anita Express

Esta es otra de las pequeñas empresas locales que brindan facilidades de alimentación, es una iniciativa reciente, posee menos de un año en funcionamiento, se centra en el servicio express, se ubica a unos 25 m de El Tecal. Su propietaria es Ana Arguedas, una mujer lugareña, que prepara los platillos por encargo, desde un desayuno tradicional hasta almuerzos y cenas.

- **Menú de Anita Express**

**Express Gratis**  
en Playa Carrilloy Alrededores!

8888-1564  
**Express Anita**  
8410-6888

**¡Express Gratis!**  
**DESAYUNOS**  
¢2.500

**GALLO PINTO CON NATILLA, MADURO Y TORTILLA**  
Acompañado con:  
Opciones a escoger:

- › Huevo
- › Pollo en Salsa
- › Omelette
- › Carne en Salsa

**¡Express Gratis!**  
**ALMUERZOS**

**CASADOS** ¢3.000  
Acompañados de **Ensalada, Tortilla Criolla y Maduro**  
Opciones a escoger:

- › Fajitas de Pollo
- › Fajitas de Cerdo
- › Fajitas Mixtas
- › Bistec de Pollo a la Plancha
- › Bistec de Cerdo a la Plancha

**¡Express Gratis!**  
**PARA LA NOCHE**

- › **Pollo Asado** ¢2.500
- › **Costilla Asada** ¢3.000

Acompañados de **Tortilla Criolla + Papa Asada con Salsa Tártara + Ensalada y Chimichurri**

### 5.2.3. Carrillo Tours

Es un tour operador local, con cédula jurídica, 3-101-279155, esta empresa brinda *tours* a los atractivos cercanos y transfer a diversas partes del país, cuenta con dos oficinas, una en Puerto Carrillo, frente a la playa, y la otra en Sámara, sobre la vía principal, su propietario es William Juárez, inició hace 12 años, al percibir una oportunidad de negocios, esta empresa fue una de las primeras en contar con CST en la localidad.



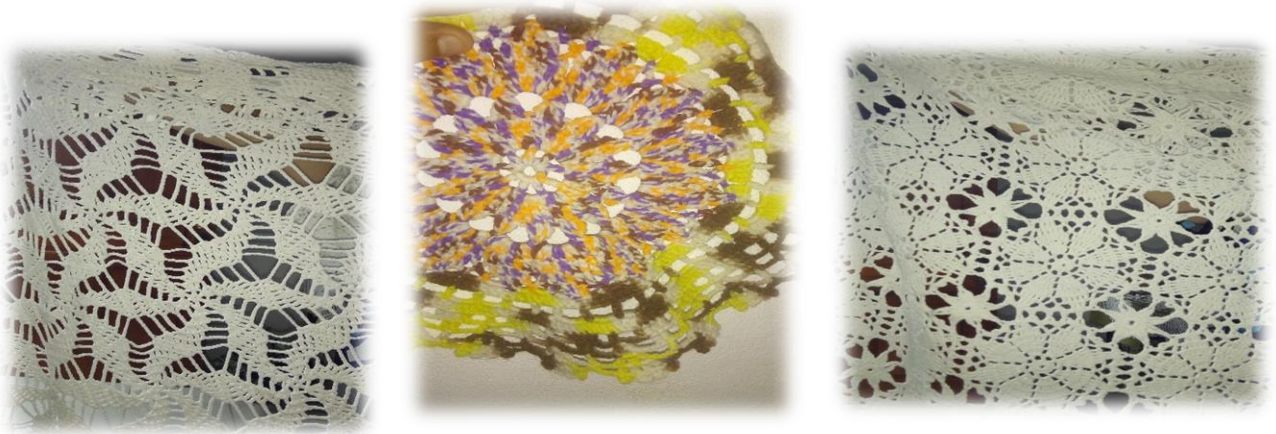
Tour que ofrece	Descripción General	Precio	Duración
<b>Canopy Tours</b>	¿Quieres volar de árbol en árbol? Vuela entre el bosque, mientras se desliza de forma segura mediante una tirolesa o cable de acero. Usted estará entre la vegetación, donde podrá observar la naturaleza.	\$85	From 8 a.m. to 2 p.m.
<b>Cabalgata</b>	Nuestros fuertes caballos están bien cuidados, de naturaleza amable y con ganas de mostrar su patio de recreo. Usted podrá cabalgar por medio de terreno emocionante, incluye campos abiertos, bosque tropical seco, y exóticas playas de arena negra.	\$35	2 horas.
<b>Kayak en el manglar</b>	Disfrute de una emocionante selva tropical sobre las tranquilas aguas del río Ora, a 6 millas por el río, es perfecto para amantes de la naturaleza. Rodeado de maravillosas aves como garzas y garcetas, también monos, iguanas y vegetación exuberante.	\$45	2 horas.
<b>Kayak en el río</b>	Y para los/as más aventados/as, no te puedes perder esta experiencia. Usted sentirá la adrenalina por el río Ora, mientras disfrutan al mismo tiempo de la exuberante vegetación tropical ( <b>ofrecido solamente desde julio hasta noviembre</b> ).	\$50	3 horas.
<b>Monte Verde, Bosque Nuboso</b>	Esta área fue declarada reserva biológica en 1972, con el fin de preservar el único bosque nuboso de Costa Rica. Sorpréndase con la increíble belleza de la naturaleza que se puede observar durante el viaje.	\$140. Minimum	From 6 a.m. to 8 p.m.
<b>Parque Nacional Palo Verde</b>	Parque Nacional Palo Verde, contiene la mayor concentración de aves zancudas en toda América Central. Palo Verde es una verdadera atracción para los aficionados observación de aves. También cocodrilos de hasta cinco metros son parte de esta gran experiencia que se puede perder.	\$85.	2 horas.
<b>Parque Nacional Barra Honda</b>	El agua ha cortado extensas cuevas mediante las pequeñas montañas del parque. La red de rutas de senderismo que se utiliza para acceder a las cavernas, son excelentes para explorar uno de los hábitats más raros en la tierra, bosque tropical seco.	\$85.	From 7 am to 3 p.m.



<b>Tortugas</b>	Playas como Ostional, Camaronal y Corozalito son de los sitios de anidación más importantes de Costa Rica para las tortugas. Usted también puede aprender de la historia de estos reptiles asombrosos. No te pierdas esta increíble experiencia.	\$40.	4- 6 horas.
<b>Pesca</b>	Una emocionante Aventura el océano, en la cual puedes poner a prueba tus habilidades.	Boats 22 feet: \$350 28 feet: \$750 36 feet: \$1250	22 feet boat 4 hours. 28 and 36 feet 8 hours.
<b>Volcán Árenal</b>	Una de las excursiones más populares de Costa Rica. Cuatro horas y media de Puerto Carrillo. La mayor atracción es el volcán, pero también se puede disfrutar de las aguas termales y cascadas Fortuna.	\$140	From 6 a.m. to 9 p.m.
<b>Snorkeling</b>	Comenzando con un viaje de 10 minutos en kayak a la Isla Chora, una vez en el lugar, puede realizar <i>snorkel</i> y apreciar en las aguas cristalinas y hermosas tipos de especies marinas como pulpos, estrellas de mar, corales y especies terrestres, como garrobos o iguanas.	\$35	3 horas.
<b>Coffee Tours</b>	Ven a conocer más de Costa Rica, <i>tours</i> de café es algo que no se puede perder. Un gran <i>tour</i> para toda la familia, donde usted aprenderá más de café de Costa Rica y su proceso.	\$50	2 horas.
<b>Tour de delfines</b>	Usted puede ser testigo de una familia de delfines todo en su hábitat natural. Tal vez en un día de suerte, también se puede disfrutar de la compañía de ballenas y mucho más.	\$ 45 P/P	3 horas.
<b>Expedición a Guanacaste Sur</b>	Nos llevará a visitar pequeñas ciudades y sus playas como playa Camaronal de arena gris y aguas azules, declarada refugio de vida silvestre, por ser uno de los principales centros de anidación de tortugas del Pacífico. Otro de los sitios es playa Corozalito, con imponentes acantilados de roca volcánica, que datan de unos 80 millones de años.	\$75	8:00 a.m. to 3:00 p.m.
<b>Tour Cultural</b>	Va a ser una gira espectacular sobre nuestros orígenes y el estilo de vida real de las personas Guanacastecas, vamos a empezar en la ciudad de Sámara y sigue visitando la ciudad de Nicoya, donde podrás ver la hermosa iglesia de San Blas, una de las más antiguas de Costa Rica, también lo llevaremos a la reserva indígena de Matambú. Al final de la gira, disfrutaremos de un muy buen almuerzo típico costarricense.	\$75	9:00 a.m. to 3:00 p.m.

#### 5.2.4. Creaciones Mercedita

Mercedes Soto Cordero es una señora de la comunidad, ella tiene un pequeño local de costura, además, se dedica a tejer, bordar, pintar, entre otras bellas y creativas manualidades, es la encargada de proveer las decoraciones para las habitaciones, reparar o confeccionar cortinas y ropa de cama, además, si el turista así lo desea, podrá contactarla para adquirir sus productos.



## Anexos

En esta sesión se encuentra algunos documentos para trámites de la empresa, ficha de reserva, boletas de control de mobiliario, lista de limpieza, documento de denuncias, en caso de que sea necesario, e información relevante sobre algunos de los atractivos cercanos, entre otros.

### 4.1. Hoja de reserva

Nombre del cliente \_\_\_\_\_

Número de teléfono \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

Número de placa \_\_\_\_\_

Ingresa \_\_\_\_\_ sale \_\_\_\_\_ Total de noches \_\_\_\_\_

Pax \_\_\_\_\_ Adultos \_\_\_\_\_ Niños \_\_\_\_\_

Total por pagar \_\_\_\_\_

Depósito \_\_\_\_\_ Fecha del depósito \_\_\_\_\_

Otros pagos \_\_\_\_\_

Tipo de paquete \_\_\_\_\_

#### Nota lea detenidamente

- No se hacen devoluciones de dinero, previo a su ingreso.
- Si daña el equipo o establecimiento, deberá asumir las consecuencias.
- Por favor apague los aires y equipo que no esté usando.
- Su opinión es valiosa, déjenos sus sugerencias.

Firma del cliente

\_\_\_\_\_

Nombre de acompañantes

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Número de habitación
-------------------------

## 4.2. Documento de denuncias

En caso de observar o tener conocimiento de alguna situación anómala, que atente contra el bienestar natural o social o ecológico, es necesario tomar las medidas pertinentes para corregir, lo antes posible, el problema y evitar complicaciones mayores. Por esta razón, como personas éticas y responsables, nuestros colaboradores aplicarán unos pasos sencillos, para lidiar ante este tipo de situaciones, y realizar el llenado de la boleta correspondiente.

1. Me entero de una situación anómala que atenta contra el bienestar natural y social.
2. Tomo nota del suceso.
3. Recolecto evidencia, por ejemplo, fotografías, números de matrícula, testimonio de testigos.
4. Me dirijo al gerente de la empresa y le comento sobre el suceso.
5. Facilito las evidencias.
6. El gerente presenta la denuncia ante la autoridad competente.
7. Verifico que el problema haya sido corregido.
8. Me aseguro de que el daño sea reparado.

<b>Boleta de denuncias</b>	
Anomalía que se presenta.	
Lugar del incidente (dirección).	
Infractor o causante del problema.	
Número de placa del infractor (en caso de que proceda).	
Testimonio de testigos.	
Otras señas importantes (teléfono, identificación, me aseguro de adjuntar fotos, otros).	

### 4.3. Revisión de mobiliario y equipo de la habitación previo a cada check out

Este documento será empleado por el personal en los momentos previos al *check out* o entrega de la habitación, por parte de clientes, y el objetivo es comprobar que los utensilios, equipo, muebles, electrodomésticos y demás, suministrado por El Tecal, como parte de su servicio, se encuentre en estado óptimo, tal como en el momento del ingreso. En caso contrario, se marcará con una X en la casilla adjunta que presente el problema, y se especificará, en caso de ser necesario, para proceder a aplicar lo establecido dentro de las políticas contra daños y pérdidas del establecimiento y su mobiliario.

Habitación		Área de cocina		Área de baño		Otras áreas	
Televisor		Olla arrocera		Grifos		Puertas	
Aire acondicionado		Coffe maker		Inodoro		Portones	
Camas		Sartén eléctrico		Ducha		Ventanas	
Controles de tv y a/c		Horno microondas					
Sábanas		Licuada		Lavamanos		Jardín	
Almohadas		Tostadora		Espejo		Escoba	
Bombillas		Refrigeradora		Paños de baño		Gancho para limpiar el piso	
Muebles		Cocina eléctrica					
		Loza					
		Cubertería					
		Cubertería					
<b>Observaciones:</b>							

#### 4.4. Declaración de relación comercial

Mediante la presente, la suscrita \_\_\_\_\_, actuando como apoderada generalísima de sociedad denominada \_\_\_\_\_, con cédula jurídica \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ hace constar que mantiene una relaciones comerciales con apartamentos El Tecal, del propietario José Enrique Zamora Picado, con cédula número \_\_\_\_\_, mediante el presente documento, ambas partes se comprometen a colaborar mutuamente para reforzar sus servicios y diversificar la oferta, prestando los servicios complementarios afines que cada una posee. En fe de lo anterior, firmo el presente documento, en \_\_\_\_\_ el \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ al ser las \_\_\_\_\_ del año 2019.

Nombre de responsables

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firma del responsable

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sello de la empresa

#### 4.5. Atractivos cercanos

En esta sección se ha tomado algunos de los atractivos, tanto naturales como culturales, los cuales se pueden promocionar para captar la atención del turista y ofrecer un servicio más atractivo.

- ✚ **Isla Chora:** Es una pequeña isla ubicada cerca de la costa, se aprecia desde la playa de Sámara o Carrillo, se puede acceder en bote y es un excelente recorrido de aproximadamente 20 minutos en kayak. Es posible ver variedad de aves y una gran cantidad de garrobo e iguanas, además, sus aguas cristalinas son excelentes para el buceo, se aprecian diferentes especies marinas, peces coloridos, crustáceos y moluscos. Asimismo, una de las principales características y más representativas es su peculiar arena color de rosa, producto de las acumulaciones de restos coralinos, ya degradados, que sean mezclado con la arena.
- ✚ **Barra Honda:** Es un parque nacional ubicado a menos de dos horas de Sámara, este parque posee gran variedad de flora y fauna, su característica más singular son una serie de cavernas, con ascenso vertical, excelentes para los más aventureros y amantes de la espeleología.
- ✚ **Ostional:** Es un refugio de vida silvestre, cuenta con varias especies de aves anfibios y algunos mamíferos, posee una extensión de 320 hectáreas terrestres y 8000 marítimas, abarca una franja costera de 200 m de ancho, que incluye los manglares, comprendida desde Punta India hasta Punta Guiones, según datos del (Sistema Nacional de Áreas de Conservación , 2015). Entre sus características destacan el ser uno de los principales centros de anidación de tortugas del país, fomenta la protección y conservación de las especies marinas.
- ✚ **Fiestas cívicas guanacastecas:** Las festividades de fin y principio de año son parte representativa del pueblo guanacasteco, muchos de los turistas que llegan a las comunidades en estas fechas, disfrutan de asistir a las fiestas para aprender un poco sobre la cultura local, y disfrutar de sus deliciosos platillos, tales como tamales, el arroz de maíz y tortillas, además del tradicional gallo pinto y bebidas típicas como el chicheme, y disfrutar de una experiencia agradable, en convivencia con las personas locales.
- ✚ **Nicoya, pueblo colonial:** Nicoya es un cantón de la provincia de Guanacaste. En la antigüedad era un pueblo de indios, posteriormente, en tiempos de la colonia, fue un

asentamiento de españoles. En el centro de Nicoya se encuentra el parque Recaredo Briceño, nombrado así en honor a un importante personaje de tiempos de la colonia.

Según se cuenta, fue un centro de entierros, junto al parque está la iglesia San Blas, con su estilo barroco, también de tiempos coloniales y una de las iglesias más antiguas de Costa Rica. También es posible visitar el cerro de La Cruz, habitado, según la leyenda, por una enorme serpiente dormida, sin embargo, podría despertar y destruir la ciudad, para evitar esto, cada 3 de mayo, un gran número de personas suben el cerro para orar y así mantener quieta la serpiente. Como se puede apreciar, es un pueblo cargado de historias pintorescas, las cuales disfrutaban locales y extranjeros.

✚ **Fiestas de la Yegüita:** Se celebra el 12 de diciembre en la ciudad de Nicoya, y según cuentan los más longevos, esta fiesta conmemora la historia de dos indígenas muy amigos, pero que habían tenido una discusión y peleaban a muerte, sin embargo, tras una oración hecha por sus parientes y otras amistades, se les apareció la Virgen en forma de una yegüita y los despartó a patadas y mordiscos.

En esta celebración, se hacen pasacalles, se toca música de marimba y cimarrona, se degustan comidas y bebidas típicas como la chicha y el chicheme. Además, se hacen representaciones artísticas, un grupo de personas se disfraza de indígenas y representan a la Yegüita, contando la historia y realizando un singular baile en el centro del pueblo, conocido como el "Baile de la Yegüita".

✚ **Día de la Virgen del Mar:** Se celebra el 16 de julio, es una festividad en la cual los marineros agradecen a la Virgen del Mar por su protección, esta fecha se conmemora en casi todos los territorios costeros del país, y Sámara no es la excepción. Ese día se hace una oración en la costa y luego un desfile de embarcaciones en las aguas cercanas a la costa, sin duda alguna, un espectáculo muy bonito, que vale la pena ver.



### 6.7.2. Inclusión en agencias en línea

El Tecal está presente en páginas como *Boooking.com* y Expedia, como parte de sus esfuerzos por acceder a un mercado más amplio y obtener mayor visitación, así como para darse a conocer, también, a posibles clientes extranjeros.



### 6.7.3 Trabajo de campo

- Entrevista a turistas

Hoja de firmas, entrevista a clientes de cabinas El Tecal

Nombre	Cédula	Firma
Oscar Arce Villaloba	2-745-596	Oscar A.
Katty Villaloba Franjo	2-984-941	Katty Villaloba
Oscar Arce Soro	2-442-674	Oscar Arce
Rocío Campos Martínez	1-4010496	Rocío Campos
Adolfo Hernández Velásquez	1-1403-0576	Adolfo Hernández
Luis Fernando Mora A.	2-0760-0634	Luis Fernando Mora
Luis Fdo Mora R	1-579-620	Luis Fdo Mora
Diego Mora	2-571450	Diego Mora
Karla Durán Castro	2-714-188	Karla Durán
Leiro Arce Mora	2-555-812	Leiro Arce
Cindy Ann Grayson / ...	6-317-854	Cindy Ann Grayson

#### 6.7.4 Puesta en práctica de las alianzas estratégicas

- Menú de Anita Express disponible en los apartamentos



- Decoraciones hechas por creaciones Mercedita



## 6.7.5 Boleta de inscripción para PYMES



Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME)					
Registro PYME					
Declaración Jurada Trámite de Inscripción y Renovación					
Teléfono 2549-1400 Apartado postal:10216-1000 www.siec.go.cr Correo siec@meic.go.cr					
Fecha de solicitud de Inscripción PYME (*):			Fecha Aprobación Condición PYME (**):		
I. Información General de la Empresa					
Nombre de la Persona o Empresa: El Tecal					
Tipo de Identificación: ( x ) Física ( ) Jurídica			No. Identificación 103870066		
Documento de identificación: Pasaporte( ) Cédula de identidad( x ) Cédula de Residencia( ) Cédula Jurídica ( )					
Tipo de persona Jurídica: Sociedad Anónima ( ) Responsabilidad Ltda ( ) Comandita Simple ( ) Sociedad de Capital e Industria ( ) Sociedad de Hecho ( ) Empresa Unipersonal ( x ) Otro:					
Tipo de Asociatividad: Asociación ( ) Individual ( x )			No. Patrono ante CCSS:		
Correo electrónico Empresa:			Página Web:		
Dirección Exacta de la Empresa: Costado norte de la plaza de deportes de Puerto Carrillo					
Provincia: Guanacaste		Cantón: Hojancha		Distrito: Puerto Carrillo	
Región:					
Sector al que pertenece la Empresa: Industria ( ) Comercio ( ) Servicios ( x ) Agropecuario*** ( ) Otro ( )					
Para el Sector Comercio indique: Comercio Por Menor ( ) Comercio al Por Mayor ( )					
Descripción de la Actividad Económica Principal: Servicios de hospedaje					
II. Información de los Personeros Legales					
Representante Legal:		Primer apellido: Zamora	Segundo apellido: Picado	Nombre completo: José Enrique	
Tipo identificación: Cédula Identidad ( x ) Cédula Residencia ( ) Pasaporte ( ) Número:103870066					
Sexo: Mujer ( ) Hombre ( ) Fecha Nacimiento:			Nacionalidad: Costarricense		
Cargo que desempeña en la empresa: Propietario ( x ) Gerente ( ) Administrador ( ) Otro:					
Tipo Poder: Apod. generalísimo ( x ) Apod. general ( ) Apod. Especial ( ) Representante judicial y extra judicial ( ) Desconocido ( )					
Porcentaje de su participación accionaria en la empresa:					
Nivel Educativo: Primaria ( ) Secundaria ( ) Técnico ( ) Diplomado ( ) Bachiller ( ) Licenciatura ( x ) Posgrado ( ) Carrera prof.: Farmaceutico, Profesor, funcionario del Tribunal Supremo de Elecciones					
Teléfono/s:		Correo para recibir notificaciones:			
III. Información operacional de la empresa					
Fecha de constitución de la empresa ante el Registro Nacional:			Fecha de inicio de operaciones:		
Marcas registradas:					
		Descripción de los productos o servicios	Descripción de las Materias Primas, Insumos o Requerimientos		
IV. Información obligatoria para registrarse como PYME					
Cantidad de Empleados Total:		Hombres: 2		Mujeres:3	
Respecto al último período fiscal:		Cumple con los requisitos siguientes:			
Valor de Ventas Brutas		Total	Póliza de Riesgos del Trabajo	SI NO	
Valor de los Activos Fijos			Obligaciones tributarias	SI	
Valor de los Activos Totales			Cargas Sociales	SI NO	

(\*) y (\*\*) Esta información se incorpora al formulario electrónico del SIEC, la cual lo calcula automáticamente

(\*\*\*) Si la empresa pertenece al Sector Agropecuario, el registro se realiza en el Ministerio de Agricultura y Ganadería

(Firma en señal de veracidad de la información, requerida cuando este documento se imprime en dos hojas separadas)

<b>V. Información General de Permanencia en el Mercado</b>							
Es Proveedor del Estado:	SI ( )	No ( )	Participa o ha participado en Incubadora:	SI ( )	No ( )		
Exporta:	SI ( )	No ( )	Tiene contratos en Firma con otras empresas:	SI ( x )	No ( )		
Es parte de una Franquicia:	SI ( )	No ( )	Seis o más meses de estar en el mercado:	SI ( x )	No ( )		
Empresario (a) con dos o más años experiencia en la actividad: SI ( x ) No ( )							
Los interesados deben velar por que los cambios en su información básica sean reportados a la DIGEPYME y anualmente deberán renovar los documentos presentados. El incumplimiento de la actualización de datos puede acarrear la exclusión del Registro PYME. Asegúrese de que la información solicitada se presente en forma completa. Los solicitantes que no cumplan los requisitos serán prevenidos y dispondrán de 10 días hábiles para completarlos. Transcurrido ese plazo, se archivará su gestión y no serán incluidos en el Registro PYME. Después de 5 días hábiles de presentados los documentos los interesados podrán verificar su correcta inclusión al Registro PYME. El MEIC podrá verificar la veracidad de estos datos y el proporcionar información falsa tendrá consecuencias legales para la empresa además de ser excluida del registro y de los beneficios de la Ley 8262. Ley de							
YO, _____ (Nombre y apellidos)							
representante legal o dueño interesado, <b>declaro bajo la FE de juramento</b> , que la información que brindo en la presente declaración es verídica y actual, estando consciente de los delitos de perjurio y falso testimonio.							
Autorizo al MEIC a través de la DIGEPYME, a dar información a terceros, en lo que se refiere a datos como: Nombre de la empresa, Nombre del representante Legal, número telefónico, Correo electrónico y dirección				SI ( )	NO ( )		
Estoy de acuerdo en que el MEIC utilice los datos de mi representada con fines estadísticos				SI ( )	NO ( )		
Firma del Propietario o Representante legal:			Fecha:				
<b>Uso Exclusivo de Digepyme (SIEC)</b>							
<b>Actividad Principal según CIU:</b>							
Sector de la Empresa:			Subsector de la Empresa:				
<b>Sección del Código CIU:</b>							
Sección:			División:				
Grupo:			Clase:				
Subclase:							
<b>Sección del Código UNSPSC:</b>							
Código de clasificación de ocho dígitos de productos y servicios, para la clasificación de productos.							
Descripción en español del Código de clasificación.							
Código de clasificación de ocho dígitos de productos y servicios para la clasificación de materiales.							
Descripción en español del código de clasificación.							
Puntaje "P" obtenido por la empresa:			Tamaño de la Empresa:				
Nombre de Archivos Adjuntos:			Comentario para el archivo adjunto:				
<b>Observaciones:</b>							
<b>Estado de Inscripción de la Empresa en el Registro PYME</b>				Aprobada ( )	Rechazada ( )	Archivada ( )	Devuelta ( )
<b>NOTA IMPORTANTE: ESTE SERVICIO ES TOTALMENTE GRATUITO</b>							
El valor que debe colocar en la Casilla de Ingresos es el dato de la línea 35, en el caso del valor de los activos fijos corresponde a la línea 23, y el valor de los activos totales es el equivalente al de la línea 24 del formulario de la declaración del Impuesto sobre la Renta D-101. En caso de no presentar como requisito ese formulario debe indicar los datos estimados.							
En el caso del Sello PYME, se regula por lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo N° 38254 MEIC - 28-02-2014							
Además de este Formulario firmado y debidamente lleno; para poder proceder con la Inscripción PYME, debe adjuntar al menos 2 de 3:							
1. Fotocopia de la última declaración del Impuesto sobre la Renta del último período fiscal (formulario D-101 ó D-105).							
2. Fotocopia de la planilla presentada ante la CCSSo comprobante de trabajador independiente según sea el caso.							
3. Fotocopia del pago de la póliza de riesgos del trabajo (último recibo cancelado vigente y que contenga la fecha).							
Los trámites de Inscripción por primera vez y de renovación los pueden realizar personalmente o en línea, mediante la página Web							
Ley 8262: "Artículo 3"- Para todos los efectos de esta Ley y de las políticas y los programas estatales o de instituciones públicas de apoyo a las pymes, se entiende por pequeñas y medianas empresas (pymes) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales,							

## **6.8 Medidas de evaluación y control**

Este punto ha sido desarrollado detalladamente para cada una de las actividades propuestas, como medios para cumplir con los planes estratégicos de acción, sin embargo, se puede mencionar algunas actividades de suma importancia, como son:

- Establecimiento de instrumentos de medición para verificar el cumplimiento de los objetivos.
- Verificar atentamente el cumplimiento de requisitos legales necesarios para las certificaciones y acreditaciones legales.
- Revisar en intervalos de tres meses la información sobre reservas y clientes y dejarlo debidamente registrado en la base de datos.
- Contrastar periódicamente la información sobre ingresos, egresos y niveles de ocupación, con información anterior, para adaptar las estrategias a posibles cambios que presente el entorno.
- Indagar periódicamente respecto a las variaciones en el macro-entorno de la organización.
- Realizar diagnósticos internos por áreas y departamento para identificar áreas críticas.
- Analizar la efectividad de las estrategias propuestas y el cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según lo estudiado como parte del proceso de elaboración de este proyecto, se puede concluir de manera general que la planeación estratégica, es clave para el óptimo funcionamiento de todas las organizaciones o empresas, independientemente de sus dimensiones y de las actividades a las cuales se dediquen. Sin embargo, la carencia de un plan estratégico representa uno de los mayores problemas en las pequeñas y medianas empresas, todo apunta a la falta de conocimiento por parte de sus líderes quienes tienden a descuidar su participación dentro de sus propias empresas o bien no asignan al personal competente labores administrativas.

Con base en el primer objetivo, y según el diagnóstico estratégico aplicado, se concluye que El Tecal presenta serias debilidades en lo que respecta a su capacidad de procesos y liderazgo estratégico, esto se hace evidente en asuntos como la falta de registros confiables, lineamientos claramente definidos, ausencia de misión y visión del negocio, así como de sus objetivos, lo cual imposibilita a la empresa tener un adecuado funcionamiento administrativo, a la vez que repercute directamente en sus departamentos.

Por otra parte, sus principales fortalezas se centran en el potencial humano disponible, quienes gracias a sus años de experiencia tienen dominio y control en las actividades que desempeñan, así como una capacidad de respuesta ante situaciones complicadas que puedan presentarse, se recomienda a El Tecal impulsar estrategias enfocadas en calidad y servicio al cliente aprovechar el recurso disponible en lo que respecta a habilidades y características del personal e invertir en capacitaciones y entrenamiento del personal en aspectos como son las nuevas tecnologías y sistemas automatizados que les permitan a sus trabajadores mayor control y orden, por ejemplo en las reservas, finanzas, limpieza y control de mobiliario.

Debido a la falta de conocimiento de su entorno y aunque existe una amplia gama de oportunidades en aspectos de oferta y demanda, legislación del país, entorno ambiental, social y tecnología, la empresa no ha sido capaz de aprovecharlos efectivamente, a causa de la ausencia previa de un plan estratégico, razón por la cual este proyecto representa el primer paso hacia la tan anhelada ventaja competitiva.

La segunda parte del proceso de planeación implica el establecimiento de los planes estratégicos de acción, y con base en el tercer objetivo planteado para este proyecto, se han desarrollado, según las áreas críticas identificadas en el diagnóstico estratégico, un total 14 planes, con el fin proporcionar a El Tecal un programa detallado de actuación por seguir, asimismo, se ha establecido las medidas de evaluación necesarias, para asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados.

Se recomienda obtener las certificaciones y acreditaciones identificadas como necesarias, e invertir en el desarrollo de un urgente plan de mercadeo, Además de dar seguimiento al plan estratégico propuesto, de manera tal que las estrategias se modifiquen, oportunamente, a las condiciones nuevas de un mercado dinámico y altamente competitivo.

Se recomienda que el proceso de planeación se desarrolle de manera integral y objetiva, involucrando a todos implicados y analizando detalladamente el micro y macro-entorno de la organización, a la cual se le esté aplicando el proceso de planeación.

Se recomienda para dar seguimiento a este proceso realizar un estudio más cuantitativo una vez se tengan disponibles los registros confiables para así poder medir la rentabilidad del negocio y tomar decisiones, respecto a posibles cambios, también es importante medir la ocupación por temporada y aplicar nuevas estrategias en este ámbito.

Para finalizar es importante mencionar que el que exista un plan estratégico no significa que la empresa deba confiarse, más bien se trata de contar con las herramientas necesarias para aprovechar oportunidades, hacer uso efectivo de las fortalezas, mitigando las debilidades y teniendo las herramientas necesarias para nulificar las amenazas. Pues el mercado es dinámico y cambiante, y solo adaptando las estrategias a esos cambios se consigue el éxito.

## TRABAJOS CITADOS

- Acosta, M. G. (2015). La planeación estratégica como herramienta de toma de decisiones en la gestión empresarial de las PyME's. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 3.
- Aliu, A. (2011). Proyección y planificación estratégica en la industria turística. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 1324-1344.
- Aragón, M. V. (5 de Abril de 2018). Sr. Mauricio Ventura Aragón - Instituto Costarricense de Turismo. Obtenido de Sr. Mauricio Ventura Aragón - Instituto Costarricense de Turismo: [www.ict.go.cr/.../informes.../1116-sr-mauricio-ventura-aragon,-mayo,-2015-ab...](http://www.ict.go.cr/.../informes.../1116-sr-mauricio-ventura-aragon,-mayo,-2015-ab...)
- Aráuz, J. A. (29 de Junio de 2008). *Galeom.com*. Obtenido de [http://www.galeon.com/rcruz0423/Archivo\\_descargable/CLAracruz.pdf](http://www.galeon.com/rcruz0423/Archivo_descargable/CLAracruz.pdf)
- Castro, R. Q. (2010). *Elementos del Turismo*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- David, F. R. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica*. México : Pearson Education.
- Enciclopedia Financiera. (6 de Febrero de 2017). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de Cultura Organizacional: [www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm](http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm)
- Escuela de Organización Industrial. (21 de diciembre de 2010). *Ahorra energía en tu oficina*. [ahorrar-energia-en-tu-oficina/](http://ahorrar-energia-en-tu-oficina/)
- Gobierno de Costa Rica. (4 de Abril de 2019). *Gobierno del Bicentenario*. Obtenido de Gobierno del Bicentenario: <https://presidencia.go.cr> › Comunicados
- ICT. (24 de Marzo de 2010). *Reglamento de la Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico*. Obtenido de Reglamento de la Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico.: [www.ict.go.cr/.../leyes.../986-reglamento-de-la-ley-de-incentivos-para-el-desarr...](http://www.ict.go.cr/.../leyes.../986-reglamento-de-la-ley-de-incentivos-para-el-desarr...)
- ICT. (7 de julio de 2014). *Portafolio de prensa ICT*. Obtenido de Portafolio de prensa ICT: [www.visitcostarica.com](http://www.visitcostarica.com)
- ICT. (2017). *Planeamiento y Desarrollo Turístico*. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de Planeamiento y Desarrollo Turístico: [www.ict.go.cr](http://www.ict.go.cr)
- ICT. (7 de Septiembre de 2018). *Leyes y Reglamentos - Instituto Costarricense de Turismo | ICT*. Obtenido de Leyes y Reglamentos - Instituto Costarricense de Turismo | ICT: [www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/leyes-reglamentos-y-procedimientos/64-leyes-y-reglamentos.html](http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/leyes-reglamentos-y-procedimientos/64-leyes-y-reglamentos.html)
- ICT. (20 de Noviembre de 2018). *Plan anual operativo para el 2019 - Instituto Costarricense de Turismo*. Obtenido de plan anual operativo para el 2019 - Instituto Costarricense de Turismo: [www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/instituto.../1208-ict-pao-2019.html](http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/instituto.../1208-ict-pao-2019.html)
- ICT. (20 de Junio de 2019). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica*. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica: [www.ict.go.cr](http://www.ict.go.cr)



- INA. (2010). *Legislación Turística y Ambiental*. Obtenido de Legislación Turística y Ambiental: [www.ina.ac.cr](http://www.ina.ac.cr)
- INEC. (2019). Resultados Generales INEC. obtenido de [www.inec.go.cr](http://www.inec.go.cr)
- Kanthak, G. (2010). La implementación de la estrategia un conflicto no resuelto. *Executive Business School, Cisternas 2200*, 1-5.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- L. Morrissey, G. (1995). *Pensamiento Estratégico*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- La Prensa Libre (27 de Enero de 2015). Principales errores que genera la muerte de las pymes en Costa Rica. *La Prensa Libre de CR*.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- MEIC. (20 de 4 de 2019). *PYMES Costa Rica*. Obtenido de PYMES Costa Rica: [www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1](http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1)
- Morrissey, G. (1996). *Planeación Táctica*. México: Prentice Hall-Hispanoamericana.
- OMT. (1994). *Organización Mundial del Turismo OMT*. Obtenido de Organización Mundial del Turismo OMT : [unwto.org/es](http://unwto.org/es)
- Parra, M. E. (3 de Julio de 2013). Planeación Estratégica un Pilar en la Gestión Empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 11.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Patria.
- Sampieri, R. H., Fernández, C. C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (18 de Mayo de 2016). *Ley de Promoción de la Competencia - Sistema Costarricense de*. Obtenido de Ley de Promoción de la Competencia - Sistema Costarricense de : [www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/.../nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/.../nrm_texto_completo.aspx?param1).
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (30 de Agosto de 2015). *Refugio de Vida Silvestre Ostional*. Obtenido de Refugio de Vida Silvestre Ostional: [www.sinac.go.cr](http://www.sinac.go.cr)
- Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica: teoría y casos*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama.

## ANEXOS

### Entrevista al propietario de la empresa

1. ¿Cuenta El Tecal con algún tipo de acreditación o certificación por parte del MEIC o ICT?
2. ¿Está usted al tanto de los beneficios y oportunidades al contar con certificación turística?
3. ¿Cuenta El Tecal con visión, misión y objetivos claramente establecidos?
4. ¿Se reúne usted con el personal para discutir aspectos relevantes para el óptimo funcionamiento de la empresa?
5. ¿Cuenta El Tecal con plan estratégico que le permita identificar amenazas y aprovechar oportunidades?
6. ¿Considera usted que debería brindar la oportunidad de capacitación a sus colaboradores?  
Sí/No  
Porque
7. En una escala del 1 al 5, cuál considera que es la importancia de un proceso de planificación, siendo 1 mínimo y 5 máximo
8. ¿Qué aspectos considera primordiales por mejorar?
9. ¿Cuáles son los principales medios por los que El Tecal obtiene clientes?
  - A. Posee un mercado meta claramente establecido
  - B. Principalmente extranjeros mediante OTAS
  - C. Principalmente nacionales, mediante redes sociales
  - D. La mayoría son conocidos y amigos
10. ¿Se compromete usted como propietario a brindar el apoyo necesario para desarrollar un proceso de planeación de manera exitosa?

## Entrevistas a los colaboradores de la empresa El Tecal

El objetivo de esta entrevista es conocer la opinión de los y las colaboradores (as) de El Tecal, sobre aspectos claves referentes al funcionamiento de la empresa, y así identificar algunas fortalezas y debilidades de la organización.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene trabajando en el ámbito turístico?
2. ¿Cuenta con algún tipo de capacitación para desempeñar sus labores?
3. ¿Conoce sobre si la empresa tiene o no objetivos y metas claras?
4. ¿Sabe o a escuchado hablar de planeación estratégica y su importancia en las organizaciones?
5. ¿Considera usted que El Tecal le brinda el equipamiento necesario para desempeñar su trabajo de manera adecuada?

Sí/ No

Porque

6. ¿Cuál o cuáles cree usted de las opciones siguientes representan un problema para la organización?
  - a. Mala atención al cliente
  - b. Lo caro del servicio
  - c. La diferencia entre temporada baja y alta
  - d. La falta de organización en la administración
  - e. La existencia de empresas similares (posibles sustitutos)
7. ¿Qué modificaciones podría realizar la empresa para captar la atención del cliente?
8. ¿Las capacitaciones son importantes para crecer profesionalmente y desempeñarse mejor en las labores asignadas?

1. Totalmente en desacuerdo	2. en desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

9. ¿Considera usted que para una empresa es importante proponerse objetivos y metas?
 

Sí/no

¿Por qué?
10. ¿Mencione tres aspectos que le ayudarían a realizar mejor su trabajo?

## Entrevista a turistas

El objetivo de esta entrevista es recopilar las opiniones de los clientes de El Tecal, respecto a la calidad del inmueble, el servicio brindado entre otras preferencias, con lo cual se espera conocer mejor a los usuarios y establecer parámetros base para mejorar y progresar.

1. País de origen \_\_\_\_\_

2. Género \_\_\_\_\_

3. Edad \_\_\_\_\_

4. Cuando usted viaja generalmente lo hace.

Solo (a)	
Con amigos	
Con familia	
Compañeros de trabajo o estudio	
Con su esposo (sa) o pareja	

5. ¿Cómo se enteró de El Tecal?

Redes sociales	
Recomendaciones de amigos	
Buscando una vez llegó a la comunidad	
Otros	

6. ¿Porque eligió este establecimiento?

Por el precio cómodo	
Seguridad del establecimiento	
Cercanía a la playa	
Comodidad del lugar	
Por habérselo recomendado un familiar o amigo	

7. ¿A cuál de los siguientes medios recurre para elegir un lugar donde hospedarse?  
Enumere del 1 al 5 siendo 1 el más importante.

La información de la página Web del lugar	
Facebook	
Agencias	
Recomendaciones de amigos y familiares	
Otros	

8. ¿Cuál de los siguientes elementos definitivamente harían que usted regrese a un lugar para hospedarse, ordénelos en nivel de importancia poniendo 1 para el más importante, y repita número si hay dos igualmente importantes?

Relación acorde entre calidad y precio	
Limpieza	
Cercanía a la playa	
Comodidad del lugar	
Equipamiento del lugar	
Seguridad del establecimiento	
Calidad del servicios y atención del personal	
Otros	

9. Considera usted que los implementos, utensilios y equipamiento son:

Muy buenos	
Buenos	
Regulares	
Malos	
Muy malos	

10. ¿Considera usted que es importante implementar métodos de sostenibilidad en los lugares turísticos? Conteste sí o no y por qué.

11. ¿Volvería a hospedarse en este establecimiento?

Sí/No

¿Por qué?

12. ¿Si pudiera aplicar tres mejoras en la empresa cuáles serían?