



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“Propuesta de un Plan Estratégico para el Hotel Río Piedra en la
ciudad de Cuenca”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial**

Autor: Tello Aguirre, Valeria Estefanía

Director: Econ. Cubero Abril, Teodoro Emilio

Cuenca – Ecuador

2018

Dedicatoria

Con mucho amor dedico mi esfuerzo y perseverancia a Dios que me permite gozar esta feliz etapa de mi existencia. A mis padres que son el motor fundamental de mi vida, creciendo y aprendiendo cada día de ellos. A mi hermana que con su inigualable compañía estuvo conmigo cada año de mi vida escolar.

Sin olvidar a esas personas que estuvieron junto a mí, motivándome y compartiendo cada experiencia conmigo.

A todos ustedes, gracias por apoyar a mi desarrollo.

Valeria Tello Aguirre

Agradecimiento

Ante todo, quiero agradecer a DIOS, al permitirme culminar esta feliz etapa de mi crecimiento tanto académico como personal, mediante las diferentes y maravillosas personas que me han acompañado y me han ayudado a forjar mi camino.

A mis padres, que, con su inmenso amor y apoyo, han sido mi mayor motivación para convertirme en una mejor mujer cada día. A mi única hermana, a mis amigos muy cercanos que todo el tiempo han confiado en mí y a todos mis educadores que me han brindado sus conocimientos para convertirme en una profesional.

Gracias a todos ustedes por acompañarme en este andar.

Los amo mucho.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Ilustraciones.....	vi
Índice de Tablas	vi
Índice de Gráficos	vii
Índice de Anexos.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract	ix
Introducción	10
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
1.1 Planificación estratégica.....	11
1.1.1 Definición.....	12
1.1.2 Importancia	12
1.1.3 Objetivos	13
1.2 Procesos de un plan estratégico.....	14
1.2.1 Diagnóstico de la estrategia	15
1.2.2 Direccionamiento de la estrategia	16
1.2.3 Diseño de la estrategia	17
1.3 Visión estratégica	18
1.4 Definición de los objetivos de la empresa.....	19
1.5 Análisis situacional.....	20
1.6 Selección de las estrategias	22
1.7 Plan Operativo Anual (POA)	25
CAPÍTULO 2: ANALISIS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	27

2.1	Macroambiente	27
2.1.1	Análisis PEST	27
2.2	Microambiente.....	35
2.1.2	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	35
2.3	Descripción de la empresa Hotel Río Piedra.....	41
2.1.3	Información general de la empresa	41
2.1.4	Recursos actuales	42
2.1.5	Descripción de los servicios ofrecidos por el Hotel Río Piedra.....	44
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO		45
3.1	Análisis FODA	45
3.1.1	Matriz de evaluación de Factores Internos	45
3.1.2	Matriz de evaluación de Factores Externos	46
3.1.3	Matriz de perfil competitivo (MPC)	47
3.2	Estrategias	49
3.2.1	Estrategia de diferenciación	49
3.2.2	Estrategia de enfoque o especialización.....	51
3.2.3	Estrategia de penetración de mercado.....	53
3.3	Mapa Estratégico	55
3.4	Misión y Visión Hotel Río Piedra	59
3.4.1	Misión	59
3.4.2	Visión	59
3.5	Análisis de la Cadena de Valor	59
3.6	Indicadores de gestión	61
CONCLUSIONES		62
RECOMENDACIONES		63
BIBLIOGRAFÍA		64
ANEXOS		68

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. ¿Qué permite la planeación?	13
Ilustración 2. Proceso de elaboración del plan estratégico	14
Ilustración 3. Etapas del PE	15
Ilustración 4. Decisiones estratégicas	19
Ilustración 5. Análisis previo a la formulación del PE	20
Ilustración 6. Características del POA	26
Ilustración 7. Ubicación del turismo en las exportaciones no petroleras (en millones USD)	31
Ilustración 8. Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo	34
Ilustración 9. Tasa de ocupación de habitaciones por noche	38
Ilustración 10. Hotel Río Piedra	41
Ilustración 11. Estructura orgánica, Hotel Río Piedra	42
Ilustración 12. Marca de la empresa	43

Índice de Tablas

Tabla 1. Criterios para evaluar estrategias antes de su implantación	23
Tabla 2. Estrategias genéricas según Porter	24
Tabla 3. Tipos de estrategias	25
Tabla 4. Datos inflación, 2017	29
Tabla 5. Datos demográficos de la ciudad de Cuenca, según el último censo	33
Tabla 6. Población proyectada	34
Tabla 7. Clientes, Hotel Río Piedra	37
Tabla 8. Tarifas por habitación, Hotel Río Piedra	41
Tabla 9. Servicios ofrecidos por Río Piedra	44
Tabla 10. Análisis de los factores internos	45
Tabla 11. Análisis de los factores externos	46
Tabla 12. Valores de la clasificación	47
Tabla 13. Matriz del Perfil Competitivo	48
Tabla 14. Tácticas de la estrategia de diferenciación	49
Tabla 15. Presupuesto de la estrategia de diferenciación	50
Tabla 16. Tácticas de la estrategia de diferenciación	52

Tabla 17. Presupuesto de la estrategia de enfoque.....	52
Tabla 18. Tácticas de la estrategia de penetración de mercado	53
Tabla 19. Presupuesto de la estrategia de enfoque.....	54
Tabla 20. Plan Estratégico Hotel Río Piedra.....	55
Tabla 21. Indicadores para medir las estrategias aplicadas en el Plan Estratégico...	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Producto Interno Bruto (PIB).....	29
Gráfico 2. Inflación 2017	30
Gráfico 3. Estructura de la cadena de valor Hotel Río Piedra.....	60
Gráfico 4. Establecimientos turísticos, hoteles.	70

Índice de Anexos

Anexo 1. Perfil del Turista extranjero	68
Anexo 2. Proyección de la visitas turísticas a la Ciudad de Cuenca, 2017.....	69
Anexo 3. Catastro de establecimientos turísticos, hoteles por categoría.	70
Anexo 4. Encuesta dirigida al personal de Hotel Río Piedra.....	71
Anexo 5. Entrevista.....	73
Anexo 6. Fotografías del Hotel Río Piedra.....	74

Resumen

El estudio analizó una propuesta de planificación estratégica en el Hotel Río Piedra, que aporte mejorar la situación organizacional y nivel de competencia en el mercado. aplicando una metodología descriptiva y de campo. Siendo una compañía de primera categoría que opera en la ciudad de Cuenca, ofreciendo servicios de alojamiento de calidad; sin embargo, no cuenta con una planificación estratégica. Los resultados obtenidos muestran que tienen un potencial mercado tanto internacional como nacional; no obstante, el nivel competitivo en la zona es alto. La Planificación se enfocó en: diferenciar el servicio, direccionarse al segmento corporativo y la penetración de mercado.

Palabras clave: Propuesta, Plan Estratégico, Sector Hotelero

ABSTRACT

This study analyzed a proposal for strategic planning at the “Río Piedra” hotel in order to improve the organizational situation and its level of competition in the market. Both a descriptive and field methodologies were applied. This was a first class company that operated in Cuenca offering quality lodging services. However, it did not have strategic planning. The obtained results showed an international and national market potential despite the fact that the competitive level in the area was high. The planning focused on differentiating the service, addressing the corporate segment and market penetration.



A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and curves.

Translated by

Ing. Paul Arpi

Introducción

En Ecuador el sector de Hotelería y Turismo ha presentado un crecimiento notable, y una de las razones principales ha sido por la constante promoción turística a nivel nacional, tal es el ejemplo de la campaña All You Need Is Ecuador, promovida por el Ministerio de Turismo del Ecuador MINTUR. En consecuencia, el sector hotelero se ha visto beneficiado mostrando un incremento en la tasa de ocupación de alojamiento. Pese a ello, el levantamiento de información realizado por MINTUR evidencia una tasa de participación baja (24%) de los hoteles de primera categoría pertenecientes a la ciudad de Cuenca, lo cual puede ser ocasionado tanto por factores externos como internos.

En tal sentido, el movimiento turístico ha tomado gran importancia en las campañas para promocionar diferentes destinos lo cual genera un incremento de mercado para las empresas hoteleras. Al respecto, la presente investigación es realizada con el fin de establecer un plan estratégico para el Hotel Río Piedra que le permita mejorar su posición en el mercado de la ciudad de Cuenca, frente a la competencia.

El Hotel Río Piedra, es una empresa del sector hotelero que ha tenido una posición en el mercado cuencano acogiendo turistas nacionales y extranjeros; cabe resaltar que una de sus ventajas es que posee una alta frecuencia de grupos corporativos; sin embargo, carece de una planificación que le permita fortalecer este factor. Razón por la cual es importante el diseño de un Plan Estratégico para mejorar administrativamente el Hotel “Río Piedra”.

Para ello, la metodología aplicada consiste en la investigación de tipo descriptiva y de campo a fin de obtener información que permita conocer el estado de situación por el que atraviesa actualmente la empresa. Con la evaluación y análisis del ambiente externo e interno del hotel se plantea el Plan Estratégico para el Hotel Río Piedra.

Por su parte, la estructura del documento está conformada por tres capítulos, distribuidos de la siguiente manera: el capítulo I contiene la fundamentación teórica del plan estratégico; el capítulo II, el análisis macro y microambiente del sector hotelero en la ciudad de Cuenca; y finalmente, el capítulo III, constituye la propuesta del plan estratégico.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Planificación estratégica

En la actualidad, todas las empresas buscan alcanzar sus objetivos, siendo indispensables diseñar los lineamientos necesarios que dirijan a todos los elementos que conforman la organización. En este sentido, Armijos (2009) explica que la Planificación Estratégica (PE), como una herramienta de gestión, brinda apoyo en la toma de decisiones de las empresas en torno al que hacer actual y el camino a seguir para anticiparse a los cambios futuros en cuanto a la demanda de sus bienes o servicios, con el fin de lograr una mayor eficiencia, eficacia y mejores rendimientos económicos.

Por su parte, Peitero (2016) afirma que la planificación estratégica permite definir y desplegar las estrategias y objetivos comunes que intervienen en la visión de la organización, ya que está requiere de esfuerzos conjuntos de todos los departamentos de la empresa, administración, producción, contabilidad, finanzas, marketing, etc., que con base en un solo objetivo se direccionen hacia las metas de la organización.

Por otro lado, Martínez y Milla (2012) explican que, establecer e implementar la planeación estratégica en una empresa permite aprovechar rápidamente las oportunidades y anticiparse a las amenazas del mercado; pero por otro lado, mantener desapercibida esta necesidad trae consigo problemas de ineficiencia empresarial, lo cual a corto o mediano plazo ocasionara pérdida de competitividad, rentabilidad económica y posteriormente la extinción de la razón total de la organización.

Garrido y Padilla (2011) en un estudio realizado en el sector hotelero de España concluyeron que los factores organizativos, tecnológicos y de gestión del conocimiento permiten una adecuada implementación del plan estratégico, permitiendo un cambio organizativo. En este sentido, Vicuña (2015) establece que todo tipo de organización, independientemente de su actividad empresarial, requiere diseñar su plan estratégico, que a partir de la definición adecuada de sus objetivos permita solucionar rápidamente los problemas y sacar el mayor provecho de las oportunidades de mercado.

1.1.1 Definición

Alvarado (2002) define plan estratégico como el conjunto de elementos y procedimientos que integran a una organización y la orientan hacia el logro de sus objetivos. Se considera estratégico porque requiere un complejo proceso de razonamiento, el cual permite ordenar, jerarquizar y organizar las decisiones que se enfocan en el mejor desempeño de la empresa (p. 284).

De igual manera, Blanco, Puello y Villegas (2016) consideran que es un plan donde se establecen los lineamientos generales de toma de decisiones en función de la misión y visión futura de la empresa. Adicionalmente, incluye los objetivos trazados a corto y largo plazo y las acciones a ser tomadas ante las situaciones tanto internas como externas de la organización.

Bajo este contexto, entre las principales características que debe poseer un Plan Estratégico (PE), según Alfonso (2009) destacan las siguientes:

- Son diseñados e implementados por aquellos encargados de la gestión de la empresa.
- Representan el punto de partida, ya que del PE parten planes que tratan de cuestiones más específicas.
- Se diseñan para un horizonte temporal prolongado.
- Tiene como objetivo principal alcanzar la efectividad de las actividades empresariales.
- Determina lineamientos de comportamiento general de la organización.

1.1.2 Importancia

Según Palacios (2016), el cambio en el entorno de las organizaciones es constante e inexorable, mismo que a pesar de las dificultades puede ser administrado, mediante planes y estrategias a fin de adaptarse a su entorno y así ser sostenibles, eficaces y rentables.

Palacios sostiene “La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y recursos, e incluso

tener una idea clara de lo que se necesita organizar” (2016, pág. 4). La falta o ausencia de un PE, puede generar bajas probabilidades de conseguir las metas y objetivos propuestos.

De igual manera, Herrera (2005) sostiene que hoy en día el éxito de la empresa depende de su capacidad de adaptación, lo cual va más allá de la rentabilidad por producto o líneas del producto. De esta manera, el éxito y rentabilidad de la empresa depende de todas las unidades, departamentos y/o sectores internos de los que está estructurada, para lo cual es necesario la integración total de estos elementos para generar satisfacción a sus clientes y mejorar los ingresos empresariales.

Por lo tanto, la PE permite la gestión adecuada de un proceso dando claridad respecto a las metas que se desean alcanzar y cómo realizarlo. Tal cual se muestra en la siguiente ilustración:

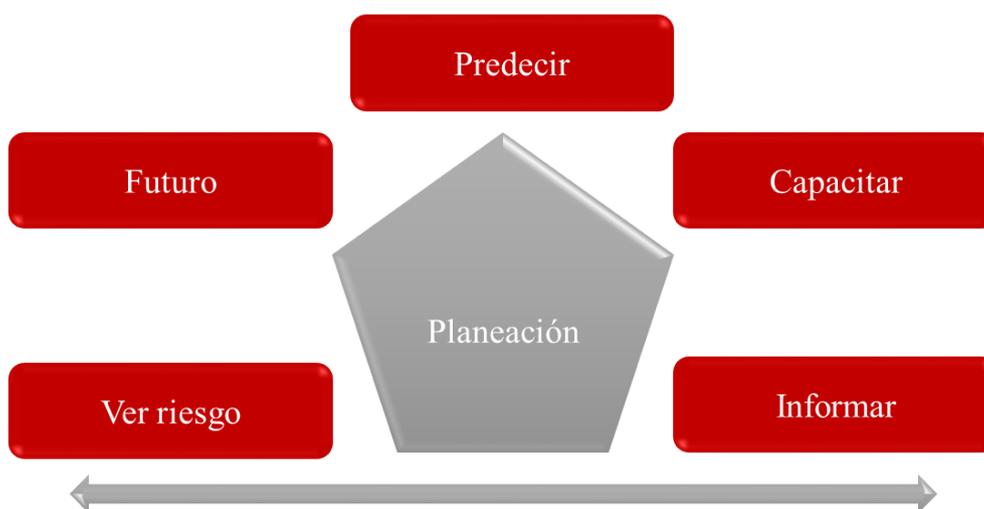


Ilustración 1. ¿Qué permite la planeación?

Fuente: Palacios (2016)

Elaborado por: Valeria Tello

1.1.3 Objetivos

De acuerdo con Álvarez (2006), los propósitos generales de un Plan Estratégico son:

- Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir los objetivos de un negocio de forma periódica.
- Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, misión y posición competitiva.

- Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad respecto a la misión y visión de la empresa.
- Desarrollar los planes de mejora que incrementen el nivel de evolución competitiva de la organización.
- Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos (Álvarez, 2006).

1.2 Procesos de un plan estratégico

Llevar a cabo un plan estratégico requiere de un proceso en el cual se profundiza el análisis y toma la toma de decisiones de la empresa. De acuerdo con Mendoza (2014), un correcto diseño del plan estratégico demanda tres etapas fundamentales, de las cuales dependen los resultados luego de su implementación.

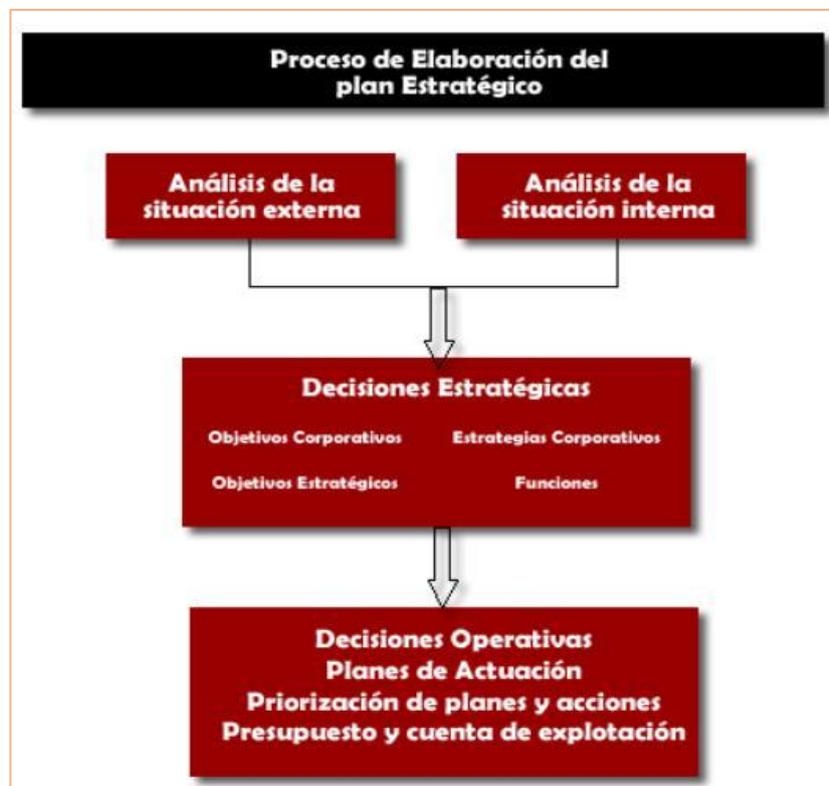


Ilustración 2. Proceso de elaboración del plan estratégico

Fuente y elaboración: Mendoza (2014).

En la Ilustración 2, la primera etapa tiene que ver con el análisis de la situación actual, tanto interna como externa, de la empresa; la segunda etapa comprende el direccionamiento de la estrategia; es decir, es el análisis de la combatividad entre los

objetivos corporativos y los objetivos estratégicos; y por último, se lleva a cabo el diseño del plan con sus respectivos planes de actuación.

Por su parte Palacios (2016), considera que la elaboración de un PE conlleva 4 etapas: análisis del entorno, formulación de la estrategia, programación del plan y finalmente ejecución del plan, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

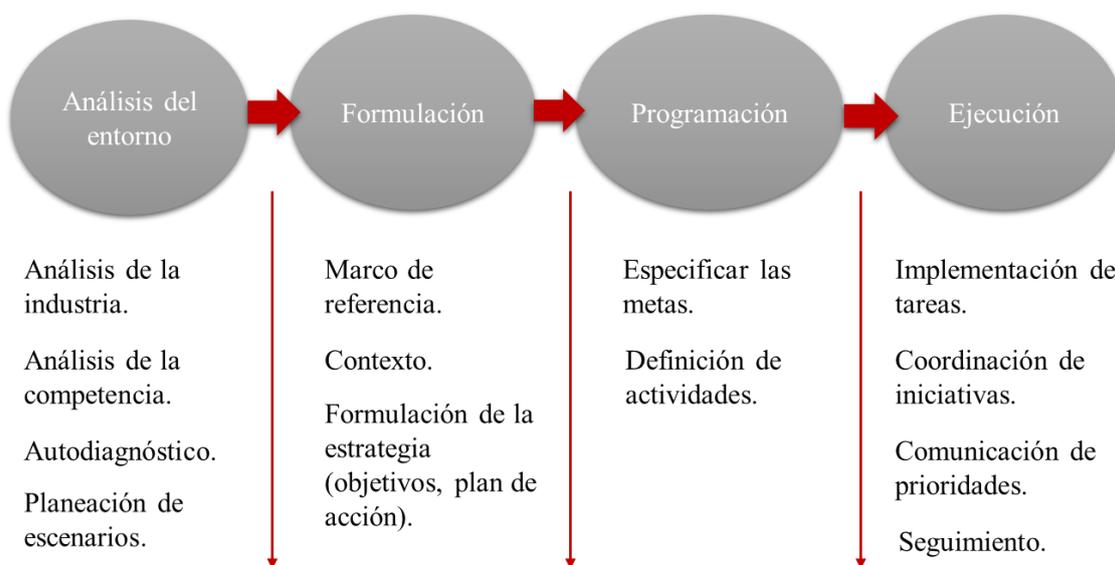


Ilustración 3. Etapas del PE

Fuente: Palacios (2016).

Elaborado por: Valeria Tello

1.2.1 Diagnóstico de la estrategia

Este comprende en análisis interno y externo de la empresa y representa el pilar fundamental para el diseño del plan estratégico de una empresa. Consiste en determinar la situación interna actual de la organización y así tomar decisiones más apropiadas. Adicionalmente, permite conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa, sus amenazas y oportunidades, y así tomar las medidas necesarias para solucionar los problemas y poder aprovechar las posibilidades de crecimiento y alcanzar el éxito a las metas fijadas (Javalquinto, 2007).

El análisis interno comprende los aspectos propios de la organización y por ende afectan directamente sus resultados. Llevar a cabo este análisis permite identificar sus componentes y cómo estos afectan el funcionamiento de la empresa al momento de alcanzar sus objetivos. Adicionalmente, analiza las necesidades de ciertos grupos de

intereses (stakeholders) y así poder ajustarse a sus expectativas de manera oportuna (Junta de Andalucía, 2007).

Por otro lado, el análisis externo se enfoca en determinar los elementos que ejercen presión desde el exterior de la organización y condicionan el funcionamiento de las actividades de una empresa. Estos elementos, al estar fuera de la empresa, son difíciles de controlar; sin embargo, es fundamental identificarlos para poder tomar las medidas necesarias para mitigar las amenazas e incrementar las oportunidades (Vicuña, 2015).

Adicionalmente, con base al análisis interno y externo se identifican amenazas y oportunidades, al igual que las condiciones que dan origen a las fortalezas y debilidades de la organización. Este se considera como el análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas (Blanco, Puello, & Villegas, 2016).

1.2.2 Direccionamiento de la estrategia

Según Mendoza (2014) en esta fase se involucran el análisis de las decisiones concernientes con la razón de ser de la empresa, más conocidas como misión, con los objetivos que le gustaría alcanzar, denominados visión, y con sus principios y valores; todos estos, se relacionan con las estrategias corporativas como definición de negocio, estrategias competitivas genéricas, de crecimiento y de cartera.

Esta etapa se encarga de analizar la misión y visión de la empresa, es decir la dirección futura que se pretende tomar la cual servirá de guía para llevar a cabo las metas de la organización (Blanco, Puello, & Villegas, 2016).

En definitiva, el direccionamiento define la filosofía y el modo de administrar o desarrollar la práctica administrativa del plan estratégico por parte de la gerencia de una empresa. Representa el accionar de los directivos de la organización para guiar u orientar sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos deseados (Valencia & Paucara, 2013).

Cajastus (2010) establece que se desarrolla el cuadro de mando que permite establecer los lineamientos necesarios para la ejecución de procedimientos, políticas, objetivos y estrategias de la empresa; se encarga de medir a través de indicadores de desempeño, el funcionamiento de los procesos organizativos. Las actividades de todas las áreas o departamentos de una organización se encuentran subordinados al cuadro de mando, es decir, mide el desempeño de cada uno de ellos y determina el aporte a la obtención de los objetivos.

Al respecto, Eddere Consulting Group (2015) detalla los siguientes beneficios:

- Despliegue e implantación de la estrategia mediante el diseño e implantación de un cuadro de mando de indicadores de procesos.
- Comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.
- Implantación/consolidación de la mejora continua.
- Mejora de la posición competitiva de la organización.

El objetivo de este sistema es alcanzar la eficiencia empresarial mediante la evaluación y control de los procesos efectuados durante la ejecución del plan estratégico de la organización, y permite, con base a la situación actual enfocarse en los resultados del futuro.

1.2.3 Diseño de la estrategia

Es el tercer y último paso del plan estratégico, que consiste en diseñar el sendero que une la situación actual de la empresa con los objetivos a largo plazo. En esta etapa, la empresa define de manera específica lo que se pretende alcanzar, la forma en la que se medirá, las acciones que se deberán realizar y el tipo de cultura organizacional necesaria para alcanzarlo.

A su vez, el diseño del plan trata de explicar minuciosamente las líneas de acción con los cuales se pretende alcanzar su misión, al igual que establece los mecanismos de seguimiento de las mismas durante el proceso de consecución. En este sentido, el diseño de las estrategias otorga una visión clara, concreta y cuantificable del futuro anhelado de la organización (Portocarrero, 2007).

En este sentido Blanco et al., (2016) establece 3 tipos de estrategias que integran el plan estratégico:

- Estrategia corporativa: esta tiene en cuenta la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, la competitividad y los valores corporativos, con el objetivo de definir acciones que conlleven programas de inversión y que permitan un mayor crecimiento y/o reducción de costos.
- Estrategia de mercadeo: este tipo de estrategias vinculan a la empresa con el mercado; es decir, busca mantener una buena relación con los clientes, ya que sin estos no tiene sentido la producción de bienes y servicios en la organización.
- Estrategia operativa: por último, la estrategia operativa es el elemento medular del proceso estratégico, porque debe estructurar un esquema funcional, alineado con las estrategias corporativas y de mercadeo, unificando a toda la organización. Esta estrategia vincula las actividades financieras, administrativas, de talento humano, ventas, etc., en función de las metas de la empresa.

1.3 Visión estratégica

Es la capacidad de una organización para anticiparse y entender los cambios del entorno, considerando su impacto en el corto y largo plazo a fin de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del entorno. Además, implica la capacidad de visualizar y manejar la empresa o unidad de negocio como un sistema integral para el alcance de objetivos vinculados a la estrategia organizacional (Alles, 2011).

El punto de comienzo para desarrollar una jerarquía de metas de una empresa es la visión de la compañía, definida como la declaración que determina dónde pretende llegar la empresa en el largo plazo (Martínez & Milla, 2012).

Martínez y Milla (2012), mencionan que la visión, misión y objetivos estratégicos de una organización forman una jerarquía de metas; cuando una empresa se encuentra en la elaboración del PE se enfrenta a la definición de decisiones estratégicas de largo alcance como: visión, misión y valores corporativos.

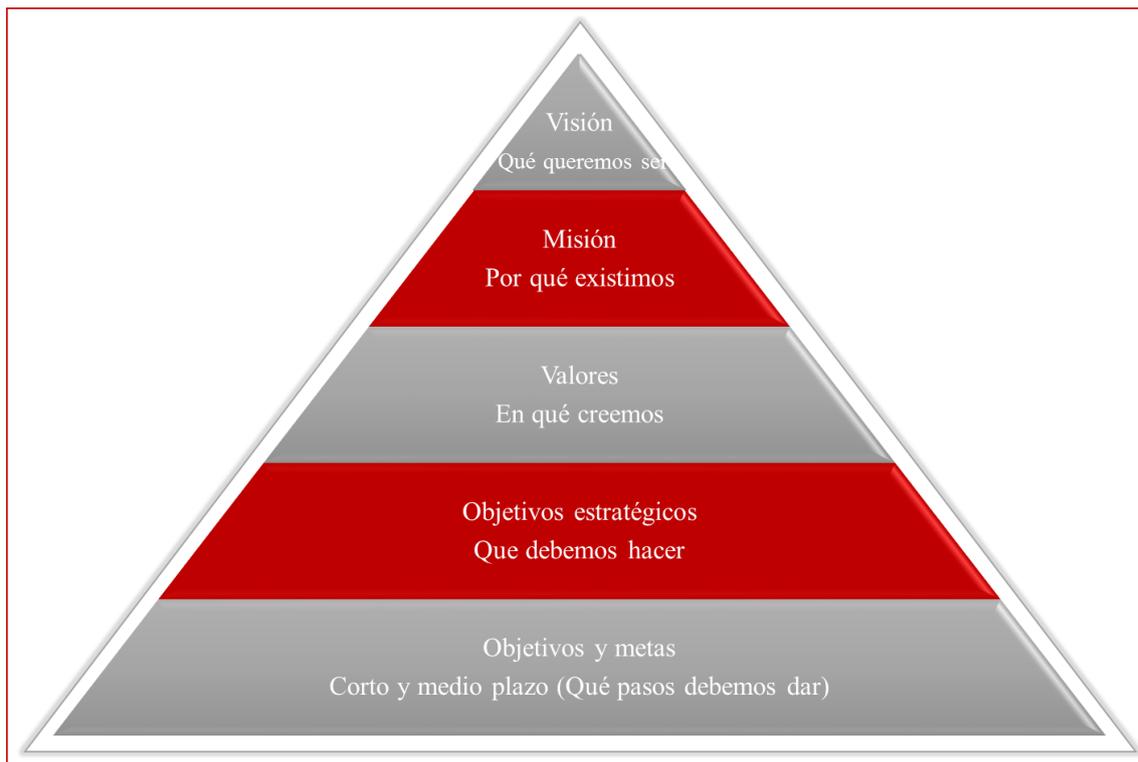


Ilustración 4. Decisiones estratégicas

Fuente: Martínez y Milla (2012)

Elaborado por: Valeria Tello

1.4 Definición de los objetivos de la empresa

Los objetivos son indispensables para alcanzar el éxito de una empresa ya que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan la base para ejecutar eficazmente las actividades de planificación (David, 2003).

Por su parte, Torres (2014) menciona que los objetivos son resultados y logros que dese alcanzar una organización para dar cumplimiento a su misión. Existen objetivos a largo plazo; es decir, tres años o más, los cuales son importantes en la etapa de planeación y objetivos a corto plazo (igual o menos a un año), los cuales se deben aplicar en la etapa de implantación y ejecución. Dichos objetivos, deben cumplir las características: claros, medibles, alcanzables, consistentes, desafiantes y por orden de prioridad.

Vicuña (2015) menciona que las principales características de un objetivo son:

- Debe ser coherente con los recursos que dispone la empresa;
- El objetivo establece el «qué» y el «cuándo» más que el «cómo» y el «por qué»;
- Deben ser alcanzables y orientados a la realidad de la empresa, con tendencia a ser la mejor organización;
- Se registran y comunican por escrito a los responsables o departamentos afectados en su determinación;
- Deben ser comprensibles y claros para todos los miembros de una organización;
- Deben ser desplegados a toda la organización.

1.5 Análisis situacional

El proceso de PE inicia con el análisis estratégico, el cual es una valoración sistemática y metódica de la empresa y su entorno, por lo que constituye el fundamento del proceso de planificación estratégica. El estudio de la empresa se le conoce como análisis interno y al del entorno, análisis externo (Huertas & Domínguez, 2015).

El análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico de la situación, la determinación de objetivos corporativos y el establecimiento de medidas estratégicas conforman las etapas fundamentales de un PE (Vicuña, 2015).

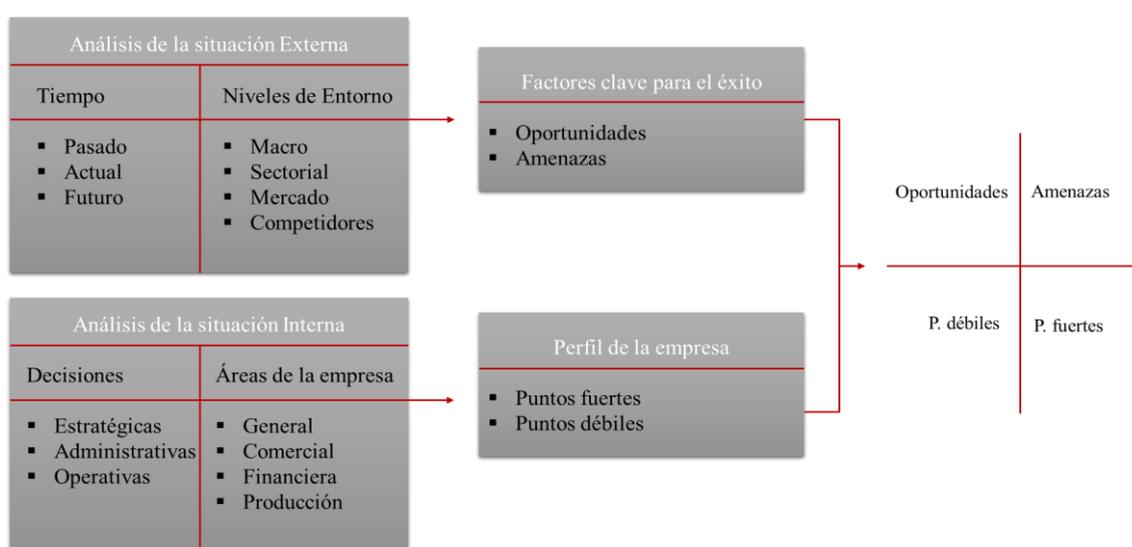


Ilustración 5. Análisis previo a la formulación del PE

Fuente: Vicuña (2015)

Elaborado por: Valeria Tello

Torres (2014), menciona que el diagnóstico situacional indica cómo se encuentra la organización, teniendo como principal virtud el énfasis en los problemas que existen, pero resaltando las virtudes que se manifiestan a fin de consolidarlas. En otras palabras, es el horizonte temporal de varios años en el que se valora la estrategia actual de una organización encontrando las oportunidades y detectando las amenazas del entorno y analizando los recursos de la organización para hacer frente a las fuerzas y debilidades.

▪ **Análisis externo**

Consiste en conocer la evolución histórica y esperada del entorno en que se desenvuelve la empresa respecto a su mercado, clientes y proveedores, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la organización frente a la competencia, así como las oportunidades y amenazas a las que se puede enfrentar. Dentro de este diagnóstico se deben evaluar los siguientes factores:

- ✓ Factores económicos: evolución del PIB, inflación, exportaciones, consumo, etc.
- ✓ Factores tecnológicos: nuevos productos del sector a analizar que han surgido, productos sustitutos o de nuevas tecnologías genéricas.
- ✓ Factores políticos y legislativos: legislación fiscal, protección medio ambiente, aranceles, impuestos, etc.
- ✓ Factores sociales: población demográfica, cambios en el comportamiento de los habitantes de un mercado, actitudes socio-culturales, nuevos hábitos, estilos de vida, tendencias, etc., (Vicuña, 2015).

Escribano, Fuentes, y Alcaraz (2006) consideran que este análisis se enfoca en las variables externas de una empresa que pueden ser relevantes para el planteamiento de estrategias. Está conformado por el estudio de los grupos de consumidores, competencia, sector o industria y del entorno.

- ✓ Análisis de los consumidores: detectar las necesidades y deseos que la organización requiere satisfacer e identificar los segmentos de mercado donde existe una potencial oportunidad;
- ✓ Análisis de la competencia: el estudio de los competidores actuales y potenciales, los puntos débiles y fuertes de cada competidor y el sector industrial en que se encuentra la empresa;

- ✓ Análisis de los proveedores: estudio de los proveedores de la empresa respecto a materia prima, componentes o servicios que sean clave en el desarrollo futuro de la empresa, para lo cual se puede analizar el número y características principales, capacidad de los proveedores para cubrir las necesidades de la empresa y dificultad de cambio de proveedor;
- ✓ Análisis del mercado: se debe determinar tanto cuantitativa como cualitativamente el mercado, sus tendencias y características a fin de conocer quien compite en él (Escribano, Fuentes, & Alcaraz, 2006).

▪ **Análisis interno**

En análisis interno consiste en identificar e evaluar los factores críticos de la institución, conocidas como fortalezas y debilidades (Esquivel, 2004). Se considera que el análisis interno es la definición de los recursos y capacidad de la propia empresa, para su diagnóstico se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- ✓ Análisis de la producción: capacidad de producción, equipos de fabricación, procesos, control de calidad, suministros, mano de obra, clima de trabajo, seguridad, control de existencias.
- ✓ Análisis del financiamiento: endeudamiento, activos, rendimiento, etc.
- ✓ Análisis de la organización: estructura interna, formación, motivación y rotación de personal, comunicación interna, sistema de gestión, etc.
- ✓ Análisis de mercadeo: imagen de la empresa, de los productos y marcas principales, calidad y aceptación de los productos, política de precios, comunicación externa «promoción y publicidad» cartera de clientes, etc., (Escribano, Fuentes, & Alcaraz, 2006).

Vicuña (2015), manifiesta que en la situación interna se analiza aspectos diversos como: una autoevaluación de la estrategia adoptada por la empresa en los últimos años, la definición del negocio para identificar cada una de las actividades, la función que desempeña cada actividad, el segmento de clientes que atiende, las tecnologías que utiliza y sus competidores principales.

1.6 Selección de las estrategias

Huertas y Domínguez (2015), manifiestan que una vez establecido los objetivos se debe formular las estrategias, mediante el diseño de acciones a ejecutar para alcanzar los objetivos fijados. Para seleccionar la estrategia es necesario usar herramientas previas a su ejecución que permitan analizar las estrategias que podrían funcionar eficientemente de las que no, para ello se podría categorizar las estrategias mediante un ranking, árbol de decisión y diferentes escenarios.

- **Ranking:** consiste en realizar un listado con las estrategias en relación a factores predeterminados, respecto a la situación estratégica de la empresa, eligiendo las de mayor peso.
- **Árbol de decisión:** se trata de la valoración de estrategias siguiendo la secuencia del árbol de decisiones conforme una lista de factores estratégicos clave.
- **Escenarios:** identificar diversas circunstancias vinculadas a las estrategias que se pretende implementar; los escenarios brindan un medio para tomar en cuenta más opciones como por ejemplo la conveniencia, factibilidad y aceptabilidad (Torres, 2014).

Tabla 1. Criterios para evaluar estrategias antes de su implantación

Conveniencia	Factibilidad	Aceptabilidad
Valora hasta qué grado la estrategia propuesta se adecúa a la situación y como mejorará la posición competitiva.	Valora la capacidad para hacer que los cambios propuestos se alcancen en términos de recursos.	Se relaciona con la expectativa de los miembros de la organización. Se valora por la aprobación y aceptabilidad de los participantes
Preguntas que se plantean:	Preguntas que se plantean:	Preguntas que se plantean:
¿Explora la estrategia los puntos fuertes de la empresa o las oportunidades del entorno?	¿La estrategia tiene capacidad de financiamiento?	¿Qué tan cercanos se encuentran los cambios propuestos con las expectativas de la organización?
¿Supera las dificultades evidenciadas en el diagnóstico?	¿Puede alcanzar el posicionamiento de mercado y dispondrá de las habilidades de marketing?	¿Qué tanto cambiará la función de los departamentos o áreas de la organización?

Fuente: Torres (2014)

Elaborado por: Valeria Tello

Porter establece las siguientes estrategias genéricas para la obtención de ventajas competitivas:

- **Estrategia de liderazgo en costo:** se trata de conseguir los costos de producción más bajos del sector a través de un conjunto de actuaciones tales como la búsqueda de economías de escala, reducción de costos aprovechando el efecto experiencia, minimizar el costo de I+D, de marketing, de servicios, etc.
- **Estrategia de diferenciación:** consiste en diferenciar el producto o servicio en relación a los productos ofrecidos por la competencia, de manera que los consumidores lo perciban como único. La estrategia de diferenciación puede alcanzarse mediante la marca, la tecnología, el servicio al cliente, etc.
- **Especialización:** la organización se debe centrar únicamente en un nicho de mercado o grupo de consumidores, en una línea de producto o área de mercado específica (Escribano, Fuentes, & Alcaraz, 2006).

Tabla 2. Estrategias genéricas según Porter

Ventaja competitiva		
	Poder de mercado	Productividad (costos)
Mercado total	Diferenciación	Liderazgo en costos
Segmento	Especialización	

Fuente: Escribano, Fuentes, y Alcaraz (2006)

Elaborado por: Valeria Tello

A continuación se presentan las principales estrategias según Escribano, Fuentes, y Alcaraz (2006):

Tabla 3. Tipos de estrategias

Estrategias de Inversión	
Aumento de la cuota de mercado	Es ideal cuando el mercado presenta una alta tasa de crecimiento, siempre y cuando la empresa tenga los recursos necesarios y no existe competencia agresiva.
Mantener la cuota de mercado	Es adecuada para aquellos productos o empresas que se encuentran en la etapa de madurez y cuentan con una alta cuota de mercado.
Estrategias en función del producto	
Estrategia de penetración de mercado	Consiste en incrementar la participación en el mercado actual con el producto actual.
Estrategia de desarrollo del mercado	Pretende introducir el producto actual en un mercado distinto al actual.
Estrategia de desarrollo del producto	Consiste en lanzar nuevos productos o modificar y mejorar los ya existentes para introducirlos en los mercados actuales.
Estrategia de diversificación	Se da cuando la empresa aplica las dos estrategias anteriores.
Estrategias de integración	
Integración vertical hacia el origen	Radica en adquirir a los proveedores o fuentes de aprovisionamiento.
Integración vertical hacia el consumidor	Adquirir o controlar las redes de distribución.
Integración horizontal	Adquisición o participación de empresas que actúan en un mismo mercado para reducir el nivel de competencia.

Fuente: Escribano, Fuentes, y Alcaraz (2006)

Elaborado por: Valeria Tello

1.7 Plan Operativo Anual (POA)

El desarrollo del plan estratégico inicia con puesta en marcha de un POA, elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo, que tiene por finalidad conseguir las metas organizacionales a través de la acción diaria (Paris, 2005).

El POA presenta las siguientes características:

- Se encuentra asociado al plan estratégico de la organización, ya que al proponer objetivos y seleccionar estrategias, posteriormente se debe programar la acción diaria, trimestral o anual.
- El POA está relacionado directamente al presupuesto de la organización, ya que el presupuesto es el que marca los proyectos a poner en marcha por la empresa.
- El Plan Operativo está asociado asimismo a la gestión y al rendimiento del personal (Paris, 2005).

Por su parte, Sevilla (2013) sostiene que el plan operativo es un documento oficial en el que los miembros responsables de la gestión organizacional enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Es así como un plan operativo se realiza generalmente para un año, por lo cual es llamado plan operativo anual.



Ilustración 6. Características del POA

Fuente: Sevilla (2013)

Elaborado por: Valeria Tello

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

2.1 Macroambiente

El macro entorno está conformado por factores que afectan a las organizaciones, representando oportunidades o amenazas para la empresa que no son controladas por los directivos de la organización. Mediante el análisis del macro entorno se llevará a cabo un estudio del entorno externo del sector hotelero, a fin de definir las estrategias más adecuadas en el presente trabajo.

2.1.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta útil que permite conocer el crecimiento o declive de un mercado; y a su vez, la posición de un negocio. El análisis PEST está compuesto por los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que ayudan a determinar y evaluar el mercado en el que se encuentra un sector o una empresa (Tapia, 2015).

2.1.1.1 Factores Políticos

De acuerdo con Quisiguina y Terán (2016) el sector hotelero ecuatoriano ha sido caracterizado por un crecimiento sostenido fundamentado en diversas campañas promovidas por el gobierno central, las cuales estuvieron enfocadas en la diversidad cultural y del ecosistema.

El gobierno central mediante el Ministerio de Turismo «MINTUR», ha implementado medidas orientadas al turismo interno a fin de promover el turismo y así reactivar la economía mediante el sector hotelero, líneas aéreas, transporte turístico, entre otras. Una de las medidas fue el desarrollo de ferias turísticas que cuentan con el respaldo de instituciones públicas, como de la industria turística del país (Ministerio de Turismo, 2017).

Al respecto, el sector turístico ha venido creciendo durante los últimos años, generando beneficios para el país, como fuentes de empleo, impulso de la economía y el crecimiento

de las empresas hoteleras. A su vez, la Constitución de la República del Ecuador, mediante políticas de Estado promueve el avance del turismo como medio impulsador nacional, lo cual incide principalmente a la competitividad del sector hotelero y en todos los sectores que impulsan la economía (Vallejo, 2015).

Por otra parte, con el propósito de desarrollar un entorno favorable para la inversión en el sector turístico y así la entrada de divisas al país, la Dirección de Inversión Turística pone a disposición un centro de atención al inversionista con servicios como: acompañamiento durante el proceso para situarse en Ecuador, organización de agendas y contactos en la visita al Ecuador, provisión de información confiable y actualizada y vinculación de socios locales y extranjeros. Adicionalmente, el equipo de inversiones turísticas pone a disposición su apoyo respecto a trámites y requisitos de entidades del Gobierno Central como de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Ministerio de Turismo, 2015).

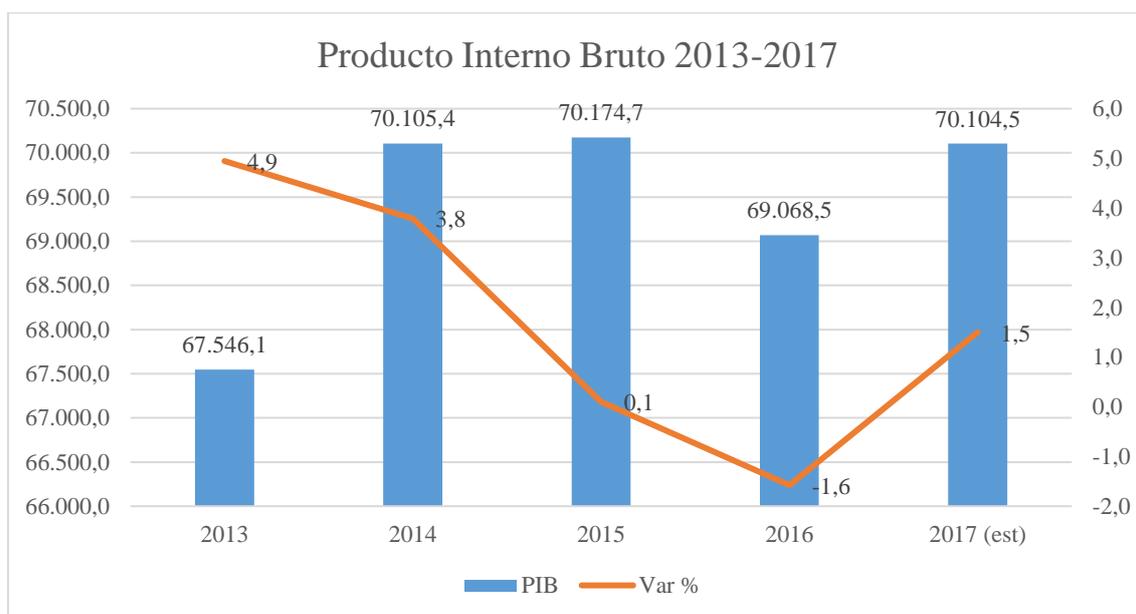
Pese a lo anteriormente mencionado sobre la promoción de inversión turística, Clavijo (2017) manifiesta que Ecuador no ha sido ajeno a la pérdida de dinamismo económico de la región, generado por el escenario negativo en las finanzas del país, llevándolo a incurrir en altos niveles de deuda, lo cual ha llevado a una mayor inestabilidad política, haciendo que el gobierno recorte el gasto y busque unidad política para evitar una crisis fiscal.

2.1.1.2 Factores Económicos

➤ Producto Interno Bruto PIB

Respecto al análisis del PIB, en el siguiente gráfico se puede apreciar un crecimiento notable en el año 2014 en comparación al año 2013, lo cual se debe en gran parte a la inversión generada por el sector público. Por su parte, en el 2015 el PIB se mantiene con el mismo ritmo de crecimiento; sin embargo, para el 2016 existe una contracción económica de -1.6%, lo cual ha generado inestabilidad económica para el país y por lo tanto a las industrias que se desenvuelven en el sector. Finalmente, según datos del Banco Central del Ecuador BCE (2017), se evidencia un crecimiento del PIB de 1,5% para el final del período 2017, mejorando el escenario económico. Al respecto, el turismo constituye un factor fundamental para la economía, generando beneficios para el país debido al flujo turístico.

Gráfico 1. Producto Interno Bruto (PIB)



Fuente: Base de datos, Banco Central del Ecuador (2017)

Elaborado por: Valeria Tello

Por otra parte, según la Organización Mundial del Turismo OMT (2018), el turismo se ha convertido en una ficha clave para el desarrollo, prosperidad y bienestar principalmente en las empresas que pertenecen al sector (alojamiento, alimentación y entretenimiento). Al respecto, Ludeña, Suasnavas, y Torres, (2016) sostienen que los principales impactos económicos están vinculados a las ganancias de divisas, generación de empleo, la contribución a los ingresos estatales, entre otros.

➤ Índice de Precios al Consumidor IPC

Es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios respecto a bienes y servicios de consumo, adquiridos por los hogares en un periodo determinado. El IPC es la medida oficial de la inflación registrada en el país (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

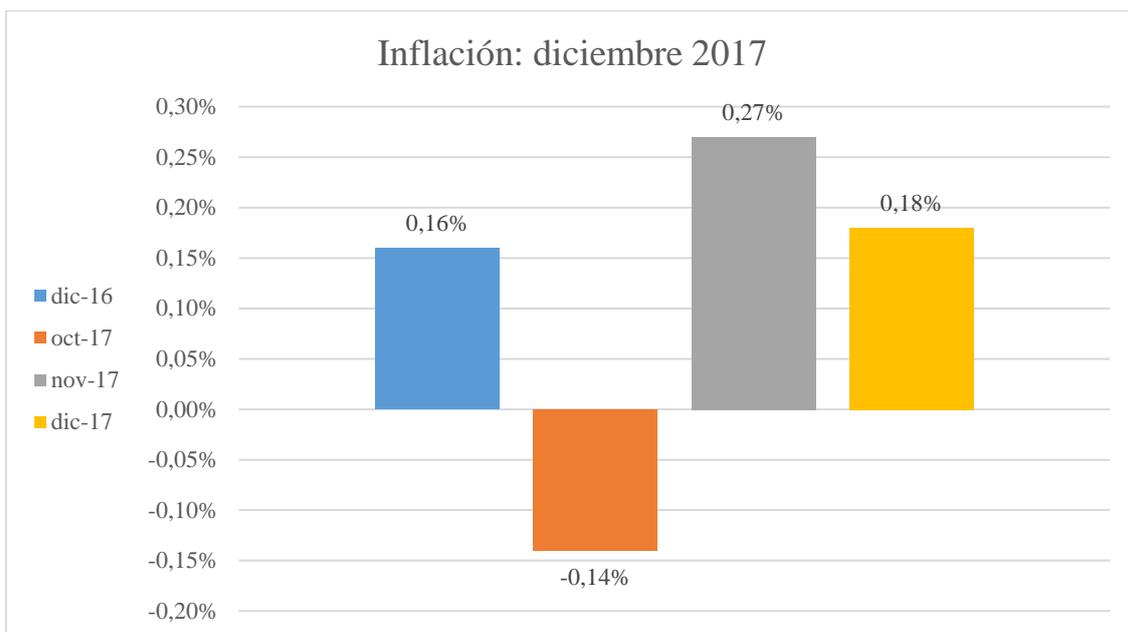
Tabla 4. Datos inflación, 2017

Mes	Índice	Mensual	Anual	Acumulado
dic-16	105,21	0,16%	1,12%	1,12%
oct-17	105,1	-0,14%	-0,09%	-0,10%
nov-17	104,82	0,27%	-0,22%	-0,38%
dic-17	105	0,18%	0,20%	-0,20%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2017)

Elaborado por: Valeria Tello

Gráfico 2. Inflación 2017



Elaborado por: Valeria Tello

Durante el 2016, el IPC marcó una inflación promedio mensual de 0,09%, específicamente para diciembre de 2016 el resultado de la variación promedio del IPC fue 0,16% y a diciembre del año 2017 la inflación se ubica en 0,18%. De acuerdo con el INEC (2017), el sector de restaurantes y hoteles tiene una incidencia y aporte a la inflación de -0,0055%.

➤ **Posición del turismo en la economía**

Según datos del Ministerio de Turismo del Ecuador MINTUR (2017), el turismo representa la tercera posición en las exportaciones no petroleras en la economía del país, después del banano y el camarón, tal como se muestra en la siguiente ilustración.

Adicionalmente, las tasas de ocupación de establecimientos de alojamiento por categoría correspondiente al mes de diciembre del 2017 son: 50% alojamiento de lujo y 37% alojamiento de primera categoría.



Ilustración 7. Ubicación del turismo en las exportaciones no petroleras (en millones USD)

Fuente y elaboración: Ministerio de Turismo (2017)

➤ Movimientos migratorios

Respecto al número de movimientos migratorios (llegadas registradas al país), se observa en la siguiente ilustración que en 2016 se registró un total de 1,418.159 arribos de distintas nacionalidades a Ecuador. Frente al 2017, según información provisional del Ministerio del Interior, hasta el mes de octubre se obtuvo un total de 1,305.157 personas que han ingresado al país. De estos datos, se identifica que, tanto en 2016 como en 2017, los meses de mayor afluencia son enero y julio. Por otra parte, cabe resaltar que los meses que presentan mayor crecimiento en llegadas internacionales son abril con el 22,6% de variación y Septiembre (21,8%).

Mes	2016	2017	% Var. YoY
Enero	145.176	151.430	4,3%
Febrero	117.990	118.394	0,3%
Marzo	121.531	117.545	-3,3%
Abril	92.968	113.947	22,6%
Mayo	96.708	111.673	15,5%
Junio	118.201	137.316	16,2%
Julio	143.762	163.416	13,7%
Agosto	119.059	136.287	14,5%
Septiembre	98.733	120.234	21,8%
Octubre	121.028	134.915	11,5%
Noviembre	111.086		
Diciembre	131.917		
Total general	1.418.159	1.305.157	

Ilustración 8. Número de turistas al año.

Fuente y elaboración: Ministerio de Turismo (2017)

➤ **Demanda turística**

Por su parte, respecto al movimiento turístico, la siguiente ilustración muestra un incremento del 14,5% en ingreso de turistas en 2017, respecto al 2016.

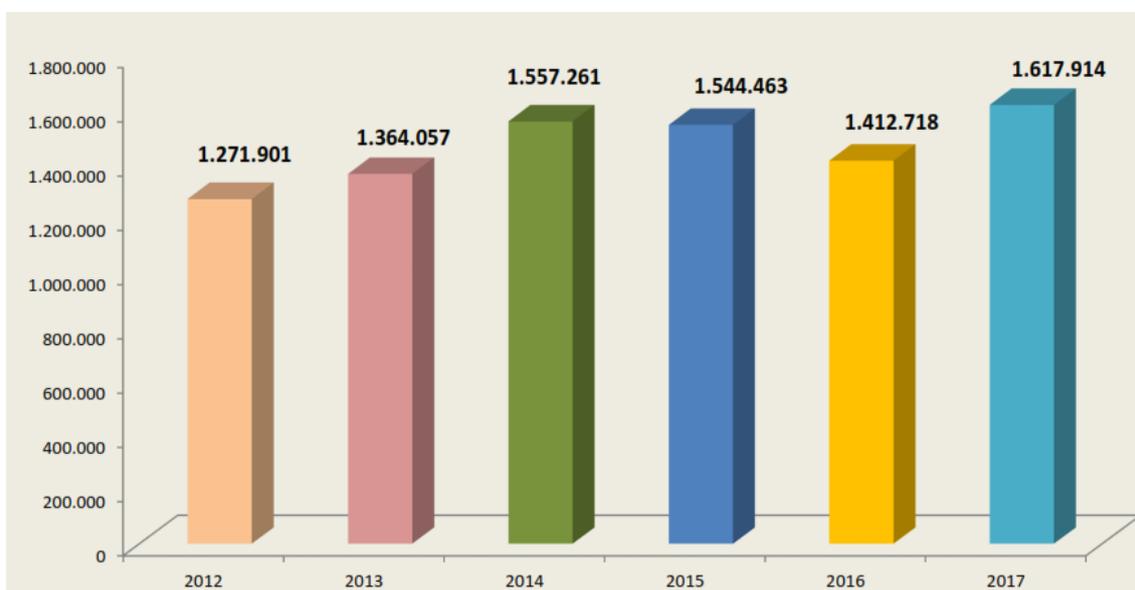


Ilustración 9. Llegada de turistas al Ecuador

Fuente: Asociación Hotelera del Azuay (2017)

Según la estimación de demanda turística al 2017, se alcanzó 1,617.914 visitas turísticas al Ecuador, de las cuales el 79,92% son de origen nacional; mientras que, 20,08% son extranjeros. En este sentido, entre las nacionalidades que predominan están: Colombia, Venezuela, EE.UU., Perú, España, entre otros.

LLEGADAS DE TURISTAS EXTRANJEROS 2017	
NACIONALIDAD	No. DE TURISTAS
1 COLOMBIA	335.725
2 VENEZUELA	288.395
3 USA	244.672
4 PERU	139.861
5 ESPAÑA	59.803
6 CHILE	44.808
7 ARGENTINA	44.804
8 ALEMANIA	33.505
9 CHINA	29.683
10 CANADA	28.445

Ilustración 10. Llegadas de turistas extranjeros

Fuente: Asociación Hotelera del Azuay (2017)

2.1.1.3 Factores Sociales

Respecto al impacto social, se menciona que cuando los turistas visitan un país o un destino específico, a más de su poder adquisitivo, inducen a la creación de instalaciones y servicios. Además, llevan consigo diversos comportamientos que pueden transformar los hábitos sociales de la comunidad receptora; incluso el impacto sociocultural se da con tan solo la observación del comportamiento de los visitantes, la cual incide a cambios en las actitudes, valores y comportamientos por parte de los habitantes de la región receptora (Ludeña, Suasnavas, & Torres, 2016).

Respecto a lo mencionado, intervienen diversos parámetros como: la población local, nivel de educación y conocimiento del turismo, nivel de vida, gustos y preferencias, entre otros.

Respecto a los factores sociales, es necesario destacar la futura instalación del Tranvía de Cuenca, sistema de transporte público, único en el país y en la región andina de Sudamérica, el cual consiste en solucionar problemas mediante un recorrido eficaz que pretende reducir el tráfico y además ser una fuente de atracción turística, hecho que beneficia directamente al sector hotelero de la ciudad. De acuerdo con Quintero (2017), esto es justificable debido a que este tipo de sistemas de transporte presenta un valor atractivo para los turistas, viajeros y residentes, por ser percibido como más simple y fiable; mientras que, las rutas de autobús pueden ser difíciles para los visitantes nacionales e internacionales.

➤ Población

De acuerdo con el último censo de población y vivienda realizado por el INEC en 2010 la provincia del Azuay cuenta con 712.127 habitantes de los cuales 375.086 son mujeres y 337.044 son Hombres. Respecto a la ciudad de Cuenca, existen 505.585 habitantes con una edad promedio de 29 años.

Tabla 5. Datos demográficos de la ciudad de Cuenca, según el último censo

Cantón	Población 2010	Hombres %	Mujeres %	Viviendas	Analfabetismo	Edad Promedio
Cuenca	505.585	71,10%	70,90%	479307	4,60%	29

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010)

Elaborado por: Valeria Tello

Por su parte, para conocer los datos de la población actual se ha tomado como referencia las proyecciones realizadas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES (2018) donde la población de la ciudad de Cuenca al 2018 es de 614.539 habitantes.

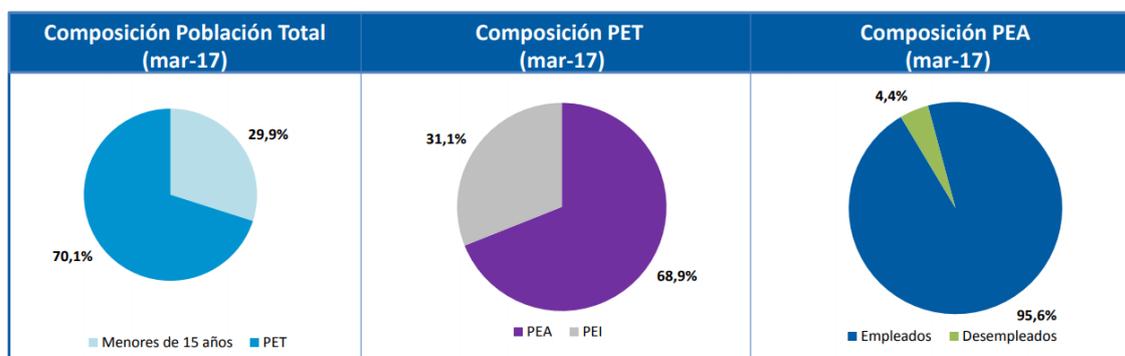
Tabla 6. Población proyectada

Cantón	Población 2017	Población 2018	Población 2019	Población 2020
Cuenca	603.269	614.539	625.775	636.996

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES (2018)

Elaborado por: Valeria Tello

De acuerdo con el INEC, en 2017 a nivel nacional, de la población total, el 70,1% está en edad de trabajar, el 68,9% en edad de trabajar se encuentra económicamente activa. De la población económicamente activa, 95,6% son personas con empleo.



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva.

Ilustración 11. Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo

Fuente y elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)

Además, es necesario considerar, que respecto al ámbito social uno de los aspectos que benefician al sector hotelero son los feriados nacionales. Según Castillo (2017), el feriado de noviembre del 2017 debido a las festividades de Cuenca, los hoteles de la ciudad alcanzaron el 100% de su capacidad de hospedaje. De acuerdo con la Asociación Hotelera de Azuay esta es la mejor época del año para el sector turístico.

2.1.1.4 Factores Tecnológicos

Las herramientas tecnológicas son indispensables al momento de conseguir los propósitos organizacionales; al igual que en otras industrias, en la gestión hotelera la tecnología tiene cambios constantes que inciden en la productividad del negocio hotelero. Es por ello, que

muchas empresas hoteleras han incorporado sistemas software de gestión basado en la nube, sistema que tiene por objetivo mejorar los procesos operativos y facilitar la comunicación entre los trabajadores, ofreciendo una experiencia de calidad a los huéspedes (International Tourism Partnership, 2018).

Otra de las herramientas utilizadas son las aplicaciones móviles, esto debido a que en 2017 los procesos de reserva presentaron un registro mayoritariamente a través de dispositivos móviles *online*, por lo que las compañías hoteleras se están viendo en la obligación de ofrecer sus servicios a los clientes que usan dispositivos móviles (Ibídem).

Por su parte, Quisiguina y Terán (2016) mencionan que el 85% de los hoteles en el país pertenecen a la categoría de Pymes y Micro pymes que no disponen de un desarrollo tecnológico, lo cual ha sido generado por la baja tarifa promedio que tienen los hoteles de esta categoría.

Al respecto, existen herramientas de mayor alcance, como es el caso de las redes sociales, factor que ha impulsado a algunas compañías a desarrollar tecnología para que la industria hotelera mejore sus conocimientos acerca de los gustos y preferencias del consumidor y a su vez, dar a conocer su marca. Rodríguez (2012) sostiene que, mediante las redes sociales, el turismo se ha promocionado de una mejor manera debido a que la información llega de forma más rápida y actualizada, permitiendo al usuario navegar y escoger opciones de acuerdo a su exigencia y conveniencia.

2.2 Microambiente

2.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

➤ Poder de negociación de los consumidores

Según Porter (2009), los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria. En tal sentido, un grupo de clientes ejerce influencia si: existen pocos compradores, o si cada uno compra volúmenes grandes; los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí; los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes

al cambiar de vendedor; los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto.

Bajo este contexto, el Hotel Río Piedra se caracteriza por ser de primera categoría en la cual cuenta con una cartera de clientes promedio en relación a las de la competencia; sin embargo, posee un plan corporativo que le concede tarifas especiales para empresarios y ejecutivos, además de tener tarifas de grupos, brindando un servicio de calidad, por lo que los clientes pueden influir en las tarifas al tratarse de un grupo numeroso que represente mayor rentabilidad para la empresa.

De acuerdo con la información obtenida, el hotel Río Piedra cuenta con un servicio de alojamiento dirigido a:

- Turistas extranjeros que viajan y visitan Ecuador (En el Anexo 1, se puede observar el perfil del turista extranjero).
- Turistas nacionales que visitan la ciudad de Cuenca
- Ejecutivos y empresarios

Hotel Rio Piedra no ha definido su segmento de mercado específico ya que no cuenta con una planeación estratégica definida; no obstante, mencionan que los grupos con los que más frecuentemente trabajan son: turistas extranjeros adultos y de tercera edad, los cuales destinan una parte de sus ingresos para vacacionarse; los grupos de ejecutivos y empresarios son el segundo segmento de mercado que tiene una alta participación, ya que vienen a la ciudad por diferentes conferencias, reuniones, visitas de campo, entre otras. Los grupos de turistas extranjeros que visitan el hotel Rio Piedra mayoritariamente provienen de EE.UU. y Europa; mientras que los ejecutivos vienen de las ciudades Quito y Guayaquil.

La Tabla 7 expone el número de clientes totales en promedio del Hotel Río Piedra al año 2017, constituidos por el 10% de la participación de mercado que ocupa el hotel respecto al número de turistas de la ciudad de Cuenca, con lo cual, se obtuvo un total de 2.567 huéspedes, de los cuales 2.052 son nacionales y 515 son extranjeros. Además, se obtuvo que el 40% de clientes nacionales son del segmento corporativo (La proyección de los datos se puede observar en el Anexo 2).

Por otro lado, se estima que en promedio existen 214 huéspedes al mes en el Hotel Río Piedra; no obstante, es necesario considerar que el porcentaje de clientes registrados depende de las temporadas y meses de mayor afluencia turística, por lo cual no se puede obtener un dato exacto.

Tabla 7. Clientes, Hotel Río Piedra

Total Turistas en Cuenca 2017	260.602			
Tasa de ocupación por categoría (1° Categoría).	44%	25.671		
Periodo	Anual	Porcentaje	Mensual	Porcentaje
Número de clientes promedio (10% de participación).	2.567	100%	214	100%
Número de clientes nacionales	2.052	79,9%	171	79,9%
Número de clientes extranjeros	515	20,1%	43	20,1%
Número de clientes ejecutivos	821	40,0%	68	40,0%

Fuente: Hotel Río Piedra

Elaborado por: Valeria Tello

➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Consiste en analizar la competencia potencial; para ello, es necesario definir cuáles son las barreras de entrada a las cuales pueden enfrentarse los nuevos competidores:

- **Precio:** Río Piedra cuenta con tarifas acordes a los precios del mercado «hoteles de primera categoría», inclusive con una ventaja competitiva, ya que, al tratarse de grupos numerosos de clientes, la empresa aplica una tarifa especial.
- **Marketing relacional:** el hotel tiene la capacidad de relacionarse con proveedores, con el propósito de establecer posibles descuentos y créditos, lo cual será una barrera para nuevos entrantes ya que deberán gestionar con diversas empresas proveedoras en las destacan operadoras turísticas.
- **Acceso:** para poder ingresar al mercado los potenciales competidores deben poseer un bien inmueble con una capacidad de oferta igual o mayor a la infraestructura de la competencia. Además, se debe destacar que el centro de la ciudad tiene una alta oferta de hoteles de primera categoría y adentrarse

como nuevo competidor será un reto frente a compañías que ya tienen posición en el mercado.

- Infraestructura adicional: Río Piedra posee estructura propia para cafetería y lavandería; por su parte, el parqueadero es un servicio que se arrienda a un tercero.
- Diferenciación del producto: consiste en diferenciar la marca de la competencia. Al respecto, este ha sido uno de los puntos críticos del Hotel Río Piedra, ya que no han ejecutado campañas publicitarias para dar a conocer su marca; únicamente los medios que mayormente utilizan, son operadoras turísticas y redes sociales.
- Canales de distribución: Río Piedra, actualmente no cuenta con canales de distribución, lo cual representa una desventaja para la empresa ya que al no buscar condiciones de distribución con otros canales no hay un constante crecimiento.

Al existir estas barreras de ingreso, menor es la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al sector hotelero en la ciudad de Cuenca, no obstante, existen puntos críticos en los que el Hotel Río Piedra presenta desventajas, lo cual puede ser un beneficio para los nuevos competidores.

Por otro lado, se debe destacar además como una de las principales barreras de ingreso para nuevos competidores la baja tasa de ocupación de habitaciones por huésped. Según datos del Ministerio de Turismo (2015), para el 2017 la tasa de ocupación de hoteles de primera categoría en el cantón Cuenca fue de 24%, mientras que para los hoteles de lujo es de 51%.

Contine..	Cantón	Categoría								
		LUJO			PRIMERA			SEGUNDA		
		%OCC	ADR	REVPAR	%OCC	ADR	REVPAR	%OCC	ADR	REVPAR
Ecuador Continental	AMBATO				26%	\$48	\$12			
	CUENCA	51%	\$82	\$42	24%	\$47	\$12			
	GUAYAQUIL	70%	\$82	\$58	46%	\$87	\$40			
	IBARRA				20%	\$100	\$20	26%	\$24	\$6
	LOJA	39%	\$59	\$23	14%	\$51	\$7			
	MACHALA	57%	\$104	\$59	37%	\$39	\$14			

Ilustración 12. Tasa de ocupación de habitaciones por noche

Fuente y elaboración: Ministerio de Turismo (2015)

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Tal como lo menciona Porter (2009), el poder de negociación de los proveedores depende de la concentración; es decir, del número de proveedores. En este caso, Río Piedra, necesita de proveedores de suministros e insumos básicos para su funcionamiento, en los cuales destacan:

- Alimentación y bebidas: Supermaxi y mercados de la ciudad.
- Muebles y enseres: Tv Cable y Vitefama
- Equipo de oficina: Compu fácil y Salvador Pacheco Mora
- Equipos de cocina: Almacenes Chordeleg.
- Internet: Fibra óptica de ETAPA EP.
- Software: ELO CORP SYSTEMS
- Transporte: para el transporte que soliciten los clientes, el hotel trabaja con la Cooperativa de Taxis La Merced, el cual se encuentra ubicado en las calles Manuel Vega y Gaspar Sangurima.
- Operadoras turísticas: en la ciudad de Cuenca existen 12 operadores de turismo autorizados, de los cuales Hotel Río Piedra cuenta tiene una alianza con Corpoviajes Cía. Ltda., Cuenca Bestours y Visita Ecuador.

Respecto a los servicios de limpieza y mantenimiento de instalaciones, el hotel Río Piedra cuenta con personal propio del hotel que se ocupa de estas actividades.

➤ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Río Piedra es un hotel dirigido a clientes con un nivel de ingresos medio y alto, por lo cual, los clientes que deseen hospedarse pueden elegir tanto hoteles de lujo como El Oro Verde, El Dorado, Zahir 360 u Hostales como Hostal Calderón, Hostal La Orquídea, Hostal Inés María, entre los principales.

Otro de los productos sustitutos que alojan turistas tanto nacionales como extranjeros son las hosterías, entre las que destacan son:

- Hostería Duran, es una hostería de aguas termales ubicada a 5,6 km del centro de la ciudad de Cuenca
- Hostería Caballo Campana, ubicada en el sector Misicata, a una hora del aeropuerto Mariscal Lamar.

- Hostería Cabañas de Narancay, ubicada en el sector de Narancay a una hora del aeropuerto Mariscal Lamar.

➤ **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre la competencia hotelera da origen a la implementación de diversas tácticas como la competencia en precios, promoción y publicidad e introducción y diversificación de nuevos productos o servicios.

Al considerar que Río Piedra es un hotel de primera categoría, en la ciudad de Cuenca existen muchos hoteles de este segmento. Según el último levantamiento de información realizado por el Ministerio de Turismo en 2016, la provincia del Azuay tiene 15 hoteles registrados de dicha categoría (Ver Anexo 3). Sin embargo, los datos son a nivel de la provincia y no del cantón, por lo cual, se ha analizado que su competencia directa son aquellos hoteles de esta categoría que se encuentren ubicados en el Centro Histórico de Cuenca y presenten tarifas acordes a la competencia; tomando en cuenta estas características se considera como competencia directa al denominado Hotel El Quijote, que ofrece servicios y tarifas semejantes a Río Piedra.

Hotel El Quijote, es de primera categoría y al igual que Río Piedra se encuentra ubicado en el Centro Histórico de Cuenca, en las calles Hermano Miguel entre Gran Colombia y Bolívar. Dispone de 33 habitaciones con la capacidad de hospedaje para 65 personas, en habitaciones sencillas, dobles, triples, cuádruples y familiares. Ofrece a sus huéspedes el servicio de teléfono, tv cable, radio, lavandería, restaurante, bar-café, centro de negocios y Wi-Fi. Debido a su publicidad en internet como con varias operadoras turísticas, Hotel El Quijote posee un buen posicionamiento en el mercado cuencano.

La rivalidad competitiva entre estas empresas se debe a que ven el potencial mercado y a su vez la oportunidad de mejorar su posicionamiento en él. Se debe mencionar que si uno de los hoteles establece estrategias que le permitan ganar posición en el mercado, puede perjudicar a la competencia.

2.3 Descripción de la empresa Hotel Río Piedra

2.1.3 Información general de la empresa

Hotel Río Piedra está ubicado en el Centro Histórico de Cuenca en las calles Presidente Córdova 8-40 y Luis Cordero, se encuentra a tan sólo 100 metros de la catedral de Cuenca y a 2 km del aeropuerto Mariscal Lamar. Dispone de 22 habitaciones confortables y cuenta con diversos servicios adicionales; entre sus principales clientes están los turistas extranjeros adultos y de tercera edad, y ejecutivos que vienen a la ciudad por motivo de negocios.



Ilustración 13. Hotel Río Piedra

Fuente y elaboración: Visita Ecuador (2018)

Respecto a sus tarifas, dependen de la habitación y el número de huéspedes, generalmente las tarifas son las que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 8. Tarifas por habitación, Hotel Río Piedra

Tipo de habitación	Clientes	Precio	Observaciones
Habitación Doble o Matrimonial 1 cama doble	2 personas	\$49,00	Las habitaciones cuentan con baño privado, WiFi, ducha,
Habitación Doble 2 camas individuales	2 personas	\$46,00	Tv, teléfono, canales por cable, servicio de

Habitación Triple 3 camas individuales	3 personas	\$61,48	despertador, toallas, acceso a pisos superiores, papel higiénico.
Habitación individual 1 cama individual	1 persona	\$32,79	
Tarifa Corporativa Habitación sencilla	1 persona	\$36	

Fuente: Hotel Río Piedra

Elaborado por: Valeria Tello

2.1.4 Recursos actuales

➤ Infraestructura

El Hotel Río Piedra cuenta con una infraestructura conformada por 22 habitaciones; además en la infraestructura existe un área de recepción, *lovy*, restaurante, cocina, bar-cafetería, terraza y parqueadero. Cabe resaltar que la infraestructura es arrendada actualmente.

➤ Recursos humanos

El hotel cuenta principalmente con personal que se ocupa de la administración, recepción, 3 personas de limpieza y mantenimiento, 1 guardia de seguridad, 1 chef y servicio al cliente. El gerente no posee una estructura orgánica definida, por lo que según su criterio menciona que la estructura es de tipo vertical, tal como se muestra a continuación:



Ilustración 14. Estructura orgánica, Hotel Río Piedra

Fuente: Hotel Río Piedra

Elaborado por: Valeria Tello

➤ **Recursos tecnológicos**

Respecto a estos recursos, la empresa cuenta con un inventario de insumos como: televisiones plasma, internet de fibra óptica para poder mejorar la capacidad de conexión Wi-Fi de sus clientes, fotocopiadora, cámaras de seguridad, computador del área de recepción, impresora, calculadora y página web del hotel.

➤ **Marca**

Esta compañía se ha posicionado en la ciudad de Cuenca bajo la marca “Río Piedra” siendo uno de los hoteles de gran acogida por los turistas nacionales y extranjeros. Su marca mayormente se ha dado conocer por la utilización de redes sociales, específicamente Facebook, medio por el cual se interactúa constantemente con el potencial cliente dando a conocer a la marca como uno de los hoteles de primera categoría de la ciudad, ubicado en una zona estratégica y turística.

Frente a ello, los medios promocionales y publicitarios se dan únicamente por este medio y por la alianza de agencias turísticas que reciben una comisión al promocionar al hotel a aquellos turistas que deseen vacacionar.



Ilustración 15. Marca de la empresa

Fuente y elaboración: Hotel Río Piedra

2.1.5 Descripción de los servicios ofrecidos por el Hotel Río Piedra

Dispone de habitaciones muy luminosas, con suelo de moqueta, teléfono y grandes ventanas con vista a la ciudad. Ofrece conexión Wi-Fi gratuita, TV por cable, parking privado y servicio de desayuno gratis.

Tabla 9. Servicios ofrecidos por Río Piedra

Instalaciones del hotel		
Introducción general	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En las instalaciones del hotel no se admite fumadores. ▪ Wi-Fi ▪ Estacionamiento gratis ▪ Estacionamiento fuera del sitio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción 24 horas ▪ Prohibido el ingreso a mascotas ▪ Almacenamiento de equipaje ▪ Parqueadero nocturno externo.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio a la habitación ▪ Servicio de limpieza ▪ Lavandería ▪ Asistencia de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de periódicos ▪ Fax/fotocopiadora ▪ Cafetería ▪ Información turística
Características de la habitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terraza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reloj despertador AM/FM

Fuente: Hotel Río Piedra

Elaborado por: Valeria Tello

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Análisis FODA

3.1.1 Matriz de evaluación de Factores Internos

En el Hotel Río Piedra de la ciudad de Cuenca se observan los siguientes elementos de análisis interno, para la matriz FODA:

Tabla 10. Análisis de los factores internos

Factores clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
1. Ubicación estratégica en el Centro Histórico de Cuenca, zona muy visitada por los turistas	0,07	3	0,21
2. Alta promoción en redes sociales	0,08	3	0,24
3. Hotel de primera categoría	0,05	3	0,15
4. Cuenta con un potencial mercado de ejecutivos y empresarios	0,2	4	0,8
5. Servicio de desayuno americano gratuito	0,1	3	0,3
Debilidades			
1. No cuentan con un Plan Estratégico o un Plan Operativo que ayude al cumplimiento de metas organizacionales	0,2	2	0,4
2. Baja inversión en promoción y publicidad	0,08	2	0,16
3. No existen canales de distribución	0,05	1	0,05
4. Bajo nivel de alianza con agencias turísticas	0,09	2	0,18
5. Capacidad de hospedaje limitada en relación a la competencia	0,08	2	0,16
Total	1		2,65

Elaborado por: Valeria Tello

Respecto a la tabla superior, se observa que la matriz de evaluación de factores internos refleja una posición interna fuerte ya que su ponderación total es superior al promedio (2,5), dando como resultado 2,65. Sin embargo, es necesario destacar que entre las

principales debilidades evidenciadas en el Hotel Río Piedra es la carencia de una planificación estratégica definida, lo cual puede generar que la organización no mejore su posición frente a la competencia.

3.1.2 Matriz de evaluación de Factores Externos

Tabla 11. Análisis de los factores externos

Factores clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
1. Promoción turística nacional, mediante el programa All You Need Is Ecuador	0,05	1	0,05
2. Altas barreras de entrada para nuevos competidores	0,04	1	0,04
3. Grupos corporativos que visitan la ciudad	0,2	4	0,8
4. Feriados nacionales	0,1	2	0,2
5. Alta utilización de medios tecnológicos para reservaciones online	0,1	2	0,2
Amenazas			
1. Gobiernos seccionales no promueven adecuadamente el turismo en la ciudad	0,1	1	0,1
2. Tasa de ocupación del 24% de hoteles de primera categoría en Cuenca	0,2	2	0,4
3. Mayor participación de mercado de los hoteles de lujo con una tasa de ocupación de 51%	0,1	1	0,1
4. Barreras idiomáticas	0,05	2	0,1
5. Alto nivel de calidad de la competencia	0,06	3	0,18
Total	1		2,17

Elaborado por: Valeria Tello

Respecto a los factores externos se observa que el resultado es inferior al promedio (2,5), lo cual significa que la empresa no está respondiendo de manera efectiva las oportunidades ni evitando las amenazas. Razón por la cual, es evidente la necesidad de

un Plan Estratégico que permita a la empresa mejorar este escenario, y a su vez fortalecer los factores internos identificados en la tabla anterior.

3.1.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La MPC consiste en realizar un análisis de la competencia, con el propósito de conocer la ubicación de una empresa frente a la competencia. En este sentido, se realizará la MPC para el Hotel Río Piedra, tomando como competidores principales a Hotel El Quijote y Hotel Cuenca. Se ha seleccionado a estos hoteles por la ubicación y categoría que ocupan por lo cual son competidores directos de Río Piedra.

Los factores críticos que se consideran para el análisis del perfil competitivo son:

- Infraestructura
- Servicios adicionales
- Servicio al cliente
- Marketing comunicacional
- Marketing digital
- Competitividad en precios
- Experiencia
- Promociones

Los factores son evaluados mediante un peso que varía entre 0,0 (poca importancia) a 1,0 (alta importancia), en la que la suma de todos los valores debe ser igual a 1. Por otro lado, la calificación se realizará considerando los valores de 1 a 4, de la siguiente manera:

Tabla 12. Valores de la clasificación

Calificación	Significado
4	Fortaleza principal
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad principal

Fuente: García (2013)

Elaborado por: Valeria Tello

Tabla 13. Matriz del Perfil Competitivo

Factores Críticos de Éxito	Hotel El Quijote			Hotel Cuenca		Hotel Río Piedra	
	Peso	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Infraestructura	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Servicios adicionales	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Marketing comunicacional	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2
Marketing digital	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21
Competitividad en precios	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4
Experiencia	0,1	4	0,4	1	0,1	3	0,3
Promociones	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,4
Total	1	-	2,48	-	2,29	-	2,35

Elaborado por: Valeria Tello

De acuerdo con García (2013), la empresa que recibe el mayor puntaje total es relativamente más fuerte que sus competidores, en este caso, se identifica en la matriz que el mejor desempeño en el mercado constituye el Hotel El Quijote con 2,48 puntos en donde los factores con mayor puntaje son: infraestructura, marketing comunicacional y experiencia en el mercado; por su parte, en segunda posición se encuentra Hotel Río Piedra con 2,35 ya que sus fortalezas con mayor puntaje son: infraestructura, servicio al cliente, marketing digital y experiencia en el mercado; finalmente con 2,29 puntos está el Hotel Cuenca que presenta menor puntaje ya que al ser una compañía de primera categoría es uno de los hoteles con menor trayectoria en el mercado y no ha ganado suficiente posición como para que los turistas lo diferencien de la competencia; sin embargo su infraestructura y servicios adicionales son muy buenos, según el criterio de sus clientes.

Bajo este contexto, se observa que no hay mucha variación entre los puntajes obtenidos por lo cual al aplicar estrategias que mejoren la calificación de los factores críticos analizados una de las empresas puede mejorar notablemente su posición y así mejorar su rentabilidad.

3.2 Estrategias

Para la implementación de estrategias que ayuden a fortalecer los factores internos de Hotel Río Piedra se ha considerado implementar las estrategias de diferenciación y especialización propuestas por Michael Porter (2009). La estrategia de diferenciación estará enfocada en mejorar algunos servicios que ofrece el hotel para lograr fidelización de sus clientes; por otra parte, la estrategia de enfoque está dirigida a que la empresa se concentre en el segmento de mercado que tiene mayor frecuencia. Adicionalmente, se propone la estrategia de marketing penetración de mercado, la cual consiste en incrementar la participación de mercado con el servicio o producto que la empresa ofrece considerando el segmento de mercado actual.

3.2.1 Estrategia de diferenciación

➤ Objetivo

Fortalecer el servicio brindado mediante la implementación de servicios adicionales ofrecidos al cliente en el cual se logre diferenciar al Hotel Río Piedra de la competencia

➤ Responsables

Gerente, Administrador y personal del hotel.

➤ Tácticas

Tabla 14. Tácticas de la estrategia de diferenciación

Estrategia de Diferenciación	
Táctica	Descripción
1. Disponer del servicio de desayuno a la habitación	Considerando que el hotel ya cuenta con el servicio de desayuno gratuito, se propone como estrategia el servicio a la habitación, estrategia que no realiza la competencia y de esta forma se mejoraría la satisfacción del cliente.
2. Brindar el servicio gratuito	Muchos de los clientes que vienen a la ciudad a hospedarse vienen en vuelos aéreos y la mayoría no tiene un medio de transporte interno disponible, razón por la cual esta estrategia mejoraría la posición

de transporte al aeropuerto	respecto a la competencia. Por lo tanto esta táctica consiste en realizar un convenio con una cooperativa de taxis y darles una comisión por el transporte de sus huéspedes únicamente del hotel al aeropuerto.
3. Gestionar el servicio de información disponible en los metabuscadores principales como Kayak, TripAdvisor y Trivago	Una gran parte de los clientes extranjeros o nacionales no utiliza a las agencias turísticas para movilizarse a un destino específico, ya que no todos vienen por motivo de vacaciones, acudiendo a buscadores en internet que le ofrezcan el servicio de alojamiento deseado. Esta estrategia consiste en gestionar con los principales buscadores la información que se pretende publicar destacando los atractivos del hotel para captar la atención del cliente prospecto.
4. Disponer de un área especial para acoger las mascotas de los huéspedes	La táctica consiste en adecuar un espacio pequeño en el que se pueda alojar a mascotas de los huéspedes.

Elaborado por: Valeria Tello

➤ **Meta**

- Incrementar un 20% la tasa de ocupación del hotel.
- Incrementar en un 50% el retorno de los clientes.

➤ **Presupuesto**

El costo total de la estrategia de diferenciación de los servicios ofrecidos por el Hotel Río Piedra es de \$1.774,80. A continuación se muestra el detalle:

Tabla 15. Presupuesto de la estrategia de diferenciación

Presupuesto				
Táctica	Insumos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Táctica 1	Estrados para transportar los alimentos a la habitación (carro móvil)	2	55	110
	Charoles	20	7	140

	Vajilla especial para el transporte de alimentos	22	15	330
Táctica 2	Comisión de los taxistas al mes	22	2	44,8
Táctica 3	Comisión a los metabuscadores	3	50	150
Táctica 4	Contratación de personal externo que realice la adecuación del área para animales	1	300	300
	Materiales para el área (casa, plato de comida y bebida, juguetes)	2	350	700
Total				1774,8

Elaborado por: Valeria Tello

3.2.2 Estrategia de enfoque o especialización

En el análisis interno realizado al Hotel Río Piedra se ha identificado que uno de sus segmentos de mercado de gran acogida está representado por los empresarios de las ciudades de Quito y Guayaquil. Al considerar a este segmento como uno de los más potenciales, el hotel ha establecido tarifas promocionales para la estadía de grandes grupos de ejecutivos. Con lo cual, implementar una estrategia que se enfoque en satisfacer a este nicho de mercado será de gran representatividad para el Hotel Río Piedra, ya que la industria empresarial en estas ciudades se encuentra en constante crecimiento, y al implementar dicha estrategia podría captar el mercado en mayor proporción.

➤ Objetivo

Incrementar el nivel de hospedaje de los huéspedes del segmento corporativo implementando medidas y servicios de alojamiento enfocados en el segmento de mercado empresarios y ejecutivos, mediante la adecuación de espacios de negociación para la comodidad de sus huéspedes.

➤ Responsables

Gerente, Administrador y personal del hotel.

➤ **Tácticas**

Tabla 16. Tácticas de la estrategia de diferenciación

Estrategia de enfoque o especialización	
Táctica	Descripción
Adecuar en el hotel un espacio para reuniones o negocios de los empresarios y ejecutivos	Consiste en implementar en la infraestructura del hotel una sala de negocios con implementos necesarios que requieran los clientes ejecutivos.
Promocionar la sala de reuniones para conferencias que se den a la sociedad	Dar a conocer el espacio mediante publicidad en redes sociales para distintas conferencias o ruedas de prensa, con el propósito de alquilarlas a personas externas que requieran de las instalaciones para este fin.
Brindar el servicio de catering en las reuniones o conferencias por un precio extra	Entregar a los huéspedes afiches con información de los servicios que brinda el hotel, resaltado el servicio de catering para eventos de negocios dentro del establecimiento.
Ofrecer bebidas de cortesía de bienvenida al tratarse de grupos de ejecutivos mayores a 10 personas	Consiste en entregar cocteles a los grupos ejecutivos que decidan hospedarse en el hotel.

Elaborado por: Valeria Tello

➤ **Meta**

Incrementar el porcentaje de segmento de mercado empresarios y ejecutivos en un 50%.

➤ **Presupuesto**

El costo total de la estrategia de especialización en el segmento “empresarios y ejecutivos” en el Hotel Río Piedra es de \$2.512,50. A continuación se muestra el detalle:

Tabla 17. Presupuesto de la estrategia de enfoque

Presupuesto				
Táctica	Insumos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Táctica 1	Contratación de personal externo que realice la adecuación del lugar	1	250	250
	Adquisición de un proyector	1	350	350

	Mesa de conferencias	1	400	400
	Computador portátil	1	400	400
	Sillas	10	75	750
Táctica 2	Promoción mediante redes sociales	-	-	-
Táctica 3	Afiches publicitarios	500	0,65	325
Táctica 4	Bebidas de cortesía (al mes)	25	1,5	37,5
Total				2512,5

Elaborado por: Valeria Tello

3.2.3 Estrategia de penetración de mercado

En el análisis se ha identificado que la empresa necesita de un PE que le permita aprovechar de forma eficiente sus fortalezas y mitigar las debilidades; bajo este contexto, la estrategia de penetración de mercado está enfocada en mejorar la participación del Hotel Río Piedra en la Ciudad de Cuenca.

➤ **Objetivo**

Incrementar el nivel de participación de mercado del Hotel Río Piedra, dando a conocer mediante diferentes medios publicitarios la marca de la empresa hotelera como uno de los mejores de la ciudad con una infraestructura óptima tanto para turistas como para clientes ejecutivos.

➤ **Responsable**

Gerente, administrador, personal de la empresa

➤ **Tácticas**

Tabla 18. Tácticas de la estrategia de penetración de mercado

Estrategia de Penetración de mercado	
Táctica	Descripción
1. Establecer una alianza estratégica con las diez principales agencias turísticas a nivel nacional	Gestionar con las agencias turísticas la promoción de Hotel Río Piedra, como una de las mejores opciones para el alojamiento de turistas.

2. Desarrollar una campaña publicitaria a través de las redes sociales y la radio al aproximarse los feriados nacionales.	Considerando que los feriados son una de las mejores oportunidades en las que el sector hotelero se ve beneficiado, esta estrategia consiste difundir información publicitaria sobre las tarifas y servicios ofrecidos por el hotel, utilizando como medio de publicidad la radio y las redes sociales.
3. Realizar una activación publicitaria con medios BTL para promocionar los servicios ofrecidos en Hotel Río Piedra.	Realizar una activación Street Marketing la cual consiste en exponer la marca en los lugares de mayor afluencia de personas en la ciudad de Cuenca, para ello se contratará modelos que se encarguen de promocionar el hotel con medios como paneles, carteles y folletos de forma que se interactúe con el público.

Elaborado por: Valeria Tello

➤ **Meta**

- Incrementar en un 20% el índice de participación de mercado a nivel nacional.
- Incrementar el nivel de rentabilidad en un 30%.

➤ **Presupuesto**

El costo total de la estrategia de participación de mercado en las principales ciudades del país es de \$3680. A continuación, se muestra el detalle:

Tabla 19. Presupuesto de la estrategia de enfoque

Presupuesto				
Táctica	Insumos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Táctica 1	Comisión de las 10 agencias turísticas	10	150,00	1.500,00
Táctica 2	Pao de la cuña publicitaria la radio	10	120,00	1.200,00
Táctica 3	Contratación de 2 modelos	2	200,00	400,00
	Folletos	800	0,60	480,00
	Panel con el logo del hotel	1	100,00	100,00
Total				3.680,00

Elaborado por: Valeria Tello

3.3 Mapa Estratégico

Tabla 20. Plan Estratégico Hotel Río Piedra

Plan Estratégico Hotel Río Piedra							
Estrategia	Objetivo Estratégico	Acciones	Audiencia	Presupuesto	Indicadores	Meta	Responsables
Estrategia de Diferenciación	Fortalecer el servicio	Disponer del servicio de desayuno a la habitación	Huéspedes de Río Piedra	580,00	Índice de la tasa de ocupación	30%	Gerente, Administrador y personal del hotel.
	brindado mediante la implementación	Brindar el servicio gratuito de transporte al aeropuerto	Huéspedes de Río Piedra	44,80	Numero de transportes realizados al mes	30	
	de servicios adicionales ofrecidos al cliente en el cual se logre	Gestionar el servicio de información disponible en los metabuscadores principales como Kayak, TripAdvisor y Trivago	Clientes prospectos	150,00	Porcentaje de búsquedas realizadas por los clientes online	80%	
	diferenciar al Hotel Río Piedra de la competencia	Disponer de un área especial para acoger las mascotas de los huéspedes	Huéspedes y sus mascotas	1.000,00	Número de huéspedes con mascotas al mes	5	

Estrategia de enfoque o especialización

Incrementar los huéspedes del segmento corporativo implementando medidas y servicios de alojamiento enfocados en el segmento de mercado empresarios y ejecutivos, mediante la adecuación de espacios de negociación para la comodidad de sus huéspedes.	Adecuar en el hotel un espacio para reuniones o negocios de los empresarios y ejecutivos	Cientes ejecutivos	2.150,00	Porcentaje de reuniones en la sala de negocios realizadas al mes	50%	Gerente, Administrador y personal del hotel.
	Promocionar la sala de reuniones para conferencias que se den a la sociedad	Personas externos	-	Número de conferencias realizadas en la infraestructura del hotel a personas externas	10	
	Brindar el servicio de catering en las reuniones o conferencias por un precio extra	Personas externas y clientes	325,00	Número de servicios realizados	10	
	Ofrecer bebidas de cortesía de bienvenida al tratarse de grupos de ejecutivos mayores a 10 personas	Huéspedes	37,50	Índice de retorno de los clientes al hotel	50%	

Estrategia de penetración de mercado	Incrementar el nivel de participación de mercado del Hotel Río Piedra, dando a conocer mediante diferentes medios publicitarios la marca de la empresa hotelera como uno de los mejores de la ciudad con una infraestructura optima tanto para turistas como para	Establecer una alianza estratégica con las diez principales agencias turísticas a nivel nacional	Clientes prospectos y agencias turísticas	1.500,00	Porcentaje de clientes que reservan por motivo de la promoción de agencias turísticas	0,6	Gerente, Administrador y personal del hotel.
		Desarrollar una campaña publicitaria a través de las redes sociales y la radio al aproximarse los feriados nacionales	Clientes prospectos	1.200,00	Tasa de ocupación del hotel en feriados	1	
		Realizar una activación publicitaria con medios BTL para promocionar los servicios ofrecidos en Hotel Río Piedra	Clientes prospectos	980,00	Numero de reservaciones al mes	15	

clientes ejecutivos.							
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Valeria Tello

3.4 Misión y Visión Hotel Río Piedra

Mediante el Plan de Acción propuesto para mejorar la situación actual del Hotel Río Piedra en la ciudad de Cuenca, se considera factible la implementación de la misión y visión corporativa que represente e identifique a la institución.

3.4.1 Misión

Satisfacer a nuestros clientes, ofreciéndoles el mejor servicio en cuanto a alojamiento, alimentación y servicios adicionales de parqueadero, sala de conferencias y espacios para sus mascotas, adecuado con la mejor infraestructura y todos los elementos necesarios, generando la mayor comodidad y tranquilidad al huésped, en un ambiente cultural distinguido por la calidez de sus colaboradores.

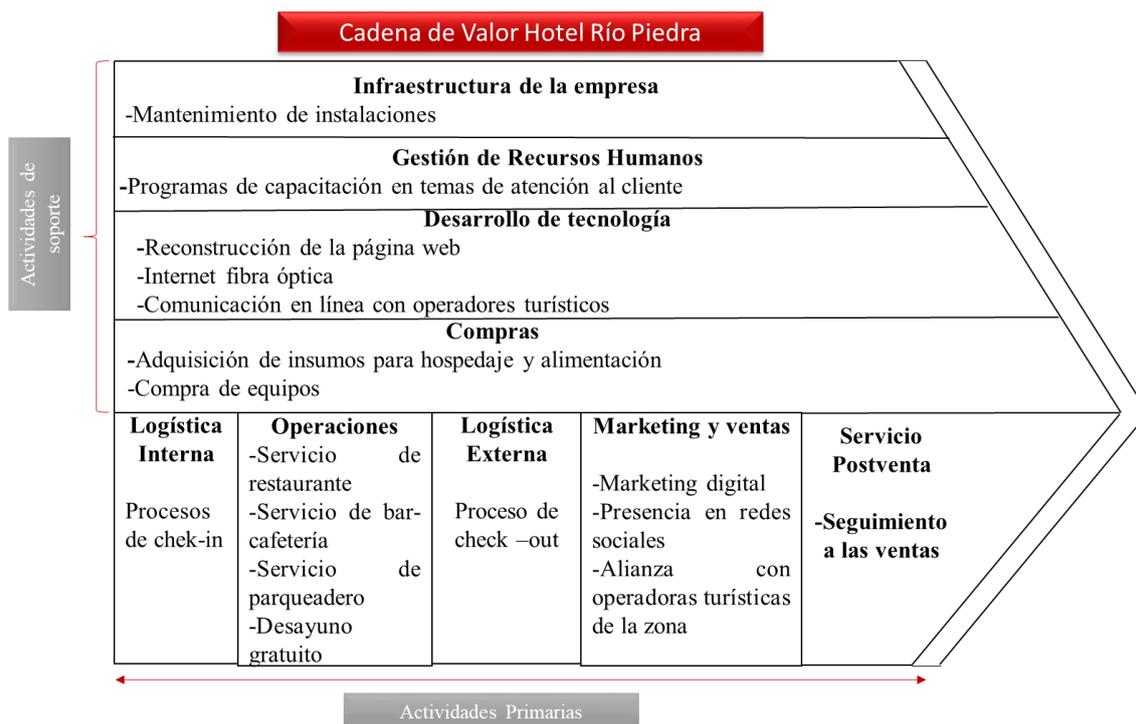
3.4.2 Visión

Ser reconocido como el hotel de mayor liderazgo, de primera categoría en la provincia del Azuay, en un periodo de 5 años, siendo la mejor opción de hospedaje en la ciudad por los turistas nacionales, extranjeros y del segmento corporativo.

3.5 Análisis de la Cadena de Valor

La Cadena de Valor brinda una estructura que le permite a la empresa, organizar las tareas emprendidas a nivel de un negocio; con lo cual, sirve como pauta para llevar a cabo un diagnóstico de los puntos fuertes y las debilidades actuales. Para ello, la cadena de valor de Michael Porter propone clasificar las actividades en siete categorías, pertenecientes a las actividades de apoyo y a las primarias (Hax & Majluf, 2004).

Gráfico 3. Estructura de la cadena de valor Hotel Río Piedra



Elaborado por: Valeria Tello

Respecto al gráfico superior, cabe resaltar que el Hotel Río Piedra no cuenta con una estructura definida, peso a ello, la información obtenida da a conocer que uno de sus puntos fuertes en las actividades de soporte, es el desarrollo de tecnología debido a que se está realizando una inversión para mejorar la página web del hotel y así captar la atención de un mayor número de clientes; por otro lado, la debilidad se ha identificado en la infraestructura, ya que el hotel solo cuenta con una sucursal y además le falta disponer de áreas que permitan mejorar el entorno. Por su parte, en las actividades de apoyo se muestran un punto fuerte en las operaciones, las cuales están conformadas por diversos servicios ofrecidos por el hotel; respecto a la debilidad, se observa que el servicio postventa no se realizan actividades que influyan en el cliente a retornar al hotel.

3.6 Indicadores de gestión

Tabla 21. Indicadores para medir las estrategias aplicadas en el Plan Estratégico

Factor clave de éxito	Indicador	Formula	Meta	Evaluación
Incrementar la tasa de ocupación mediante la implementación de la estrategia de diferenciación.	Indicador de eficiencia: Tasa de Ocupación	$= \frac{\text{Número de reservaciones realizadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles} \times 30} * 100$	30%	Mensual
Incrementar el número de retorno de clientes empresarios y ejecutivos al Hotel Río Piedra, mediante la estrategia de enfoque.	Indicador de eficacia: Índice de retorno de clientes del segmento corporativo	$= \frac{\text{Cantidad de clientes del segmento corporativo}}{\text{Registro de clientes totales}} * 100$	50%	Semestral
Incrementar el número de reservaciones (ventas) para mejorar la rentabilidad, mediante la estrategia de penetración de mercado.	Indicador de cumplimiento: Rentabilidad sobre las ventas	$= \frac{\text{Utilidades netas percibidas al año}}{\text{Cantidad de ventas realizadas}} * 100$	10%	Anual

Elaborado por: Valeria Tello

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el presente trabajo de investigación se presentan las siguientes conclusiones:

- Hotel Río Piedra es un hotel de primera categoría, enfocado a un segmento de mercado medio-alto, presentando como ventaja competitiva varios servicios adicionales a fin de satisfacer las necesidades del cliente. Pese a ello, en la zona donde se encuentra ubicado que es el Centro Histórico, se encuentra uno de los hoteles con mayor participación de mercado siendo el principal competidor.
- La compañía del sector hotelero que se ha analizado tiene muy buenas fortalezas, pese a ello, los miembros administrativos no cuentan con un plan estratégico que les permita aprovechar esta situación.
- A nivel macro, el Gobierno Central mediante los organismos representantes del sector hotelero y turístico han implementado estrategias que promuevan el turismo en el país y así dinamizar la economía. Según la información obtenida, dichas acciones no han beneficiado eficientemente al sector hotelero de primera categoría de la ciudad de Cuenca, ya que la tasa de ocupación por alojamiento es de apenas 24%.
- Con ello, se realizó una propuesta estratégica dirigida a la diferenciación del servicio ofrecido por Hotel Río Piedra; la especialización o concentración en uno de los segmentos de alto alojamiento que son los clientes empresarios y ejecutivos; y la penetración de mercado que permita mejorar la situación competitiva del hotel y con ello su gestión.

RECOMENDACIONES

- Dar a conocer el Plan Estratégico propuesto al gerente y personal administrativo del Hotel Río Piedra, para conocer su aceptabilidad ante dichas estrategias y así implementar cambios si es necesario.
- Se recomienda al gerente socializar con el resto de personal del hotel, a fin de motivarlos hacia una mejor calidad de atención al cliente y con ello generar mayor satisfacción de los huéspedes y su posible retorno.
- Implementar insumos tecnológicos en la infraestructura del hotel, ya que uno de sus segmentos fuertes son personas dedicadas a los negocios, por lo cual requieren de herramientas que se ajusten a sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, E. (2002). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción Agropecuaria. *La Unidad Laguna; Fortaleza de la Narro* , 9 (5), 284-292.
- Blanco, Y., Puello, M., & Villegas, M. (2016). *Diseño de un plan estratégico para la empresa multisuministros AMV, Basado en la metodología de Balanced Scorecard*. Cartagena: Fundación Universitaria los Libertadores .
- Alfonso, W. (2009). *Diseño de un plan estratégico de CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad del servicio al cliente en la constructora Colpatría*. Bogota: Universidad de la Salle.
- Mendoza, L. (2014). *Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramírez*. Cartagena de India: Universidad de Cartagena.
- Javalquinto, B. (2007). *Análisis estratégico Contemporáneo*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de Actualizaciones para el Management y el Desarrollo organizacional: <http://www.liceus.com/cgi-bin/ac/pu/An%C3%A1lisis%20Estrat%C3%A9gico.pdf>
- Junta de Andalucía. (2007). *Habilidades comerciales. El entorno comercial*. Recuperado el 08 de junio de 2017, de http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_habilidades_comerciales/descarga/m1.pdf
- Vicuña, J. (2015). *El plan estratégico en la practica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Valencia, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similares y diferencias. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial* , 16 (1), 80-84.
- Cajastus. (22 de Enero de 2010). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de http://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf
- Eddere Consulting Group. (2015). *Eddere Consulting Group*. Obtenido de Modelo de excelencia (EFQM): <http://www.addere.net/es/content/gesti%C3%B3n-por-procesos-cuadro-de-mando-operativo>
- Portocarrero, J. (2007). *Fundamentos, preparación y diseño de un plan estratégico*. Athanor Consultoria Organizacional y Empresas Familiares.
- Armijos, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- Rey-Peteiro, D. (2016). *Todo sobre la Gestión por Procesos*. Obtenido de Sinanpsys: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Herrera, C. (20 de Junio de 2005). *Gestión de las relaciones con clientes (CRM)*. Obtenido de <https://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/crm-1/>

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de santos.

Garrido, A., & Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio desarrollado de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , 101-118.

Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica*. ECOE EDICIONES.

Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: ISBBN.

Alles, M. (2011). *Nuevo enfoque direccionamiento de preguntas la trilogía*. Buenos Aires: GRANICA.

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Metas estratégicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Education.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.

Escribano, G., Fuentes, M., & Alcaraz, J. (2006). *Políticas de marketing*. Editorial Paraninfo.

Huertas, R., & Domínguez, R. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Editions Universitat Barcelona.

Esquivel, J. (2004). *Unidad y gestión estratégica*. UNAM.

Paris, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo.

Sevilla, P. (02 de Mayo de 2013). *Scribd*. Obtenido de Plan Operativo Anual: <https://es.scribd.com/document/139061382/Plan-Operativo-en-Las-Empresas-PDF>

Quisiguina, C., & Terán, J. L. (2016). *Business Cost Management Ecuador BCM*. Obtenido de http://docs.wixstatic.com/ugd/24172d_781dec8ee5df4a0483a295d36881ebc4.pdf

Ministerio de Turismo. (Noviembre de 2017). *Gran Feria Turística del Ecuador*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/mintur-presenta-la-gran-feria-turistica-del-ecuador/>

Vallejo, J. (Mayo de 2015). *Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1714/1/JAVIER%20VALLEJO.pdf>

Ministerio de Turismo . (2015). *Dirección de Inversión Turística*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/invierte-en-turismo>

Clavijo, S. (2017). *Escenario económico y político de Ecuador*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/escenario-economico-y-politico-de-ecuador-2550889>

Tapia, M. (2015). *Plan de Negocio para ña creación de una Microempresa de servicio de cafetería gourmet en la ciudad de Cuenca*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7875/1/UPS-CT004714.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2017). PIB por Industrias. *Producto Interno Bruto* . Ecuador.

Organización Mundial del Turismo. (2018). *Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Índice de Precios al Consumidor*. Ecuador: INEC.

Ludeña, A., Suasnavas, M., & Torres, J. (Abril de 2016). *Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja: www.utpl.edu.ec

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados del Censo 2010 sw población y vivienda en el Ecuador*.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2018). *Proyecciones y Estudios Demográficos*. Ecuador.

Castillo, L. (2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/turistas-hoteles-cuenca-fiestas-azuay.html>

International Tourism Partnership. (2018). *Tecnología para hoteles*. Obtenido de <http://hotelmanager-blog.trivago.com/es/principales-tendencias-hoteleras-2018/>

Rodríguez, J. (2012). *Análisis de la aplicación del marketing en establecimientos de alojamiento de lujo y primera en la ciudad de Cuenca*. Cuenca, Ecuador.

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Visita Ecuador . (2018). *Visita Ecuador*. Obtenido de Hotel Río Piedra: <https://www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=12358>

García, A. (2013). *Estrategias empresariales*. Bilineata Publishing.

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Ministerio de Turismo. (2015). *Dirección de Inversión Turística*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/invierte-en-turismo>

Asociación Hotelera del Azuay. (2017). *Demanda y Oferta Turística en la Ciudad de Cuenca*. Cuenca, Ecuador.

Quintero, J. (2017). Beneficios ambientales, sociales y económicos del tranvía y el tren ligero. *Revista Transporte y Territorio* .

ANEXOS

Anexo 1. Perfil del Turista extranjero



Fuente: (Asociación Hotelera del Azuay, 2017).

Anexo 2. Proyección de las visitas turísticas a la Ciudad de Cuenca, 2017

De acuerdo con la información del INEC (2010), el registro de visitantes turísticos a la ciudad de Cuenca de Enero a Abril del 2017 es de 25.584 personas, con un incremento porcentual mensual de 0,31%. A partir de estos datos se proyectó el total de turistas que han visitado Cuenca en 2017 y a su vez, con ello la estimación de la tasa de ocupación del hotel Río Piedra, a fin de determinar el promedio de clientes al año.

Crecimiento porcentual												
3,67%	0,31%											
Enero-Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Turistas Cuenca 2017	Total turistas hospedados en primera categoría	Tasa de ocupación de los hoteles de primera categoría (44%)	Clientes Totales Río Piedra (10% de participación)
21.518	21.584	21.650	21.716	21.782	21.849	21.916	21.983	22.050	260.602	58.344	25.671	2.567

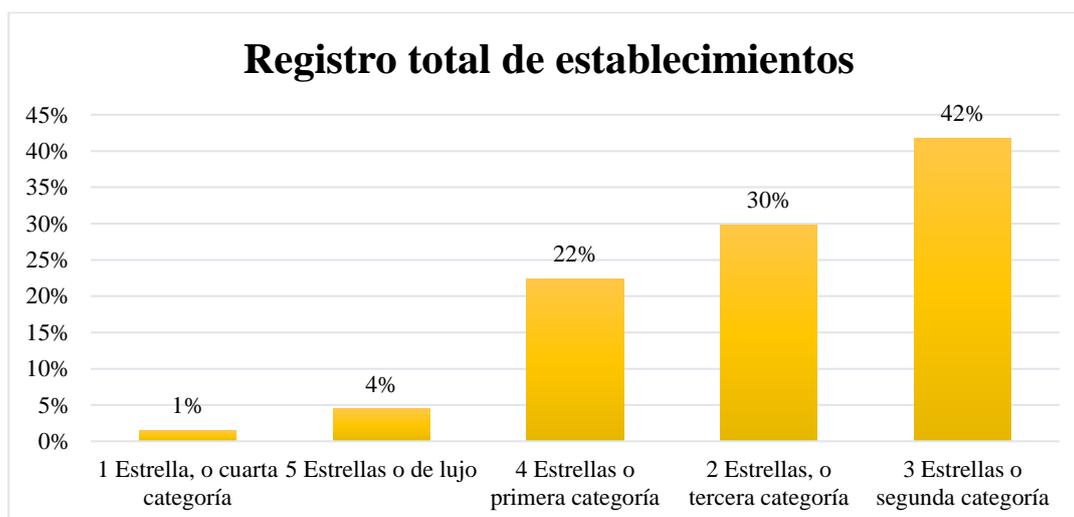
Elaborado por: Valeria Tello

Anexo 3. Catastro de establecimientos turísticos, hoteles por categoría.

A continuación, se presenta una descripción de la capacidad de los establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo, en cuanto a número de establecimientos por actividad turística (alojamiento: hoteles).

Catastro de Establecimientos Turísticos			
Actividad		Alojamiento	
Sub-actividad Turística		Hoteles	
Provincia		Azúay	
Categoría	Registro total de establecimientos	Número de habitaciones	Número de camas
Todas las categorías	67	1.928	3.088
1 Estrella, o cuarta categoría	1	30	47
2 Estrellas, o tercera categoría	20	529	778
3 Estrellas o segunda categoría	28	795	1.391
4 Estrellas o primera categoría	15	441	656
5 Estrellas o de lujo	3	133	216

Gráfico 4. Establecimientos turísticos, hoteles.



Fuente: (Ministerio de Turismo, 2015)

Elaborado por: Valeria Tello

Anexo 4. Encuesta dirigida al personal de Hotel Río Piedra

A continuación, se presentan los anexos pertenecientes a la encuesta y entrevista realizada a los miembros del Hotel Río Piedra. La encuesta está dirigida a 8 personas que laboran en el Hotel Río Piedra y la entrevista está dirigida al Gerente general de la empresa.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Encuesta al personal de Hotel Río Piedra

La siguiente encuesta tiene por finalidad obtener información relevante sobre el estado organizacional del Hotel Río Piedra, así como evaluar la calidad del servicio que presta, con el propósito de realizar un Plan Estratégico que permita mejorar la posición en el mercado actual y así contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1. ¿Qué cargo desempeña?

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
 - Menos de un año ()
 - Entre 1 año a 2 años ()
 - Entre 2 años a 3 años ()
 - Más de 3 años ()
3. ¿Usa el hotel conceptos de planificación estratégica?
 - De acuerdo ()
 - En desacuerdo ()
 - Desconoce ()
4. ¿El administrador muestra liderazgo y predisposición?
 - De acuerdo ()
 - En desacuerdo ()
5. ¿Plantean en el hotel objetivos y metas a corto plazo?
 - De acuerdo ()
 - En desacuerdo ()
 - Desconoce ()
6. ¿El hotel cuenta con una estrategia para promociones y publicidad?
 - De acuerdo ()
 - En desacuerdo ()

7. ¿Los problemas de los huéspedes son resueltos de forma rápida y oportuna?
- Si ()
 - No ()
8. ¿Cree usted que el Hotel Río Piedra, necesita la implementación de un Plan Estratégico que mejore la gestión administrativa del Hotel?
- Si ()
 - No ()

Anexo 5. Entrevista

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Entrevista al Gerente de Hotel Río Piedra

1. ¿Hotel Río Piedra posee una misión, visión y objetivos claramente definidos?

2. ¿Quiénes son sus principales clientes?

3. ¿Cuáles son las promociones que ofrece el Hotel Río Piedra a sus clientes?

4. ¿Qué estrategias se utilizan para dar a conocer los servicios que brinda el hotel?

5. ¿El Hotel Río Piedra posee página web?

6. ¿Considera necesario el desarrollo de un Plan Estratégico para el Hotel Río Piedra?

Anexo 6. Fotografías del Hotel Río Piedra





Fuente: Hotel Río Piedra

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 8 de marzo de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Tello Aguirre Valeria Estefanía con código 69079

Fecha de finalización de estudios: 23 de mayo de 2017

Tema: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL RIO PIEDRA EN LA CIUDAD DE CUENCA"

Para: Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Director: Econ. Teodoro Cubero Abril

Tribunal: Econ. Xavier Patiño Aguilera

Ing. Juan Francisco Alvarez

Plazo de presentación del trabajo de titulación: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 8 de septiembre de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Y NOTIFICA:

Que de acuerdo a la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de no aprobar el trabajo de titulación hasta el 23 de mayo de 2018, la estudiante Valeria Estefanía Tello Aguirre deberá realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 12 de marzo de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**

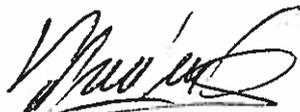


CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL HOTEL RIO PIEDRA EN LA CIUDAD DE CUENCA, 2017", presentado por la estudiante Tello Aguirre Valeria Estefanía con código 69079, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día Jueves, 08 de febrero de 2018 a las 18h00.

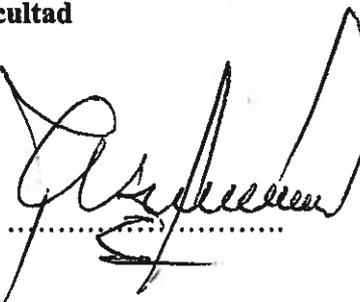
Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 06 de febrero de 2018

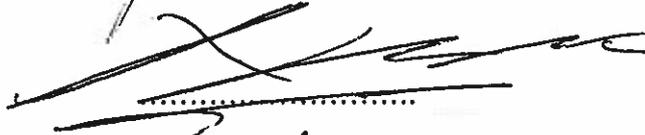


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaría de la Facultad

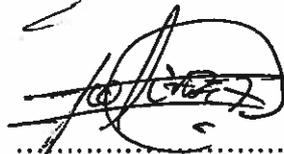
Econ. Teodoro Cubero Abril



Econ. Xavier Patiño Aguilera



Ing. Juan Francisco Alvarez



07 Feb 2018

Comunicación OK.
08-02-18



Cuenca, 25 de enero de 2018
Oficio: EA-2578-2018-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Tello Aguirre Valeria Estefanía con código 69079 tema: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL RÍO PIEDRA EN LA CIUDAD DE CUENCA, 2017", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Econ. Cubero Abril Teodoro Emilio

Tribunal sugerido: Econ. Patiño Aguilera Xavier Marcelo
Ing. Alvarez Valencia Juan Francisco

Atentamente,

INGRID MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 25 de Enero de 2018

Estudiante: AGUIRRE VALERIA ESTEFANIA



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Jueves, 08 de febrero de 2018 a las 18h00

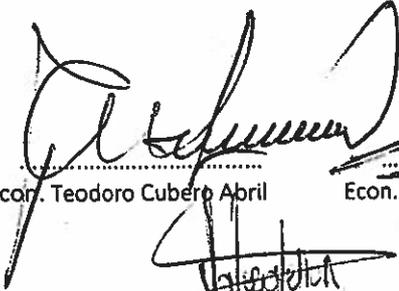
- 1.1. Nombre del estudiante: Tello Aguirre Valeria Estefanía
1.2. Código: 69079
1.3. Director sugerido: Econ. Teodoro Cubero Abril
1.4. Codirector (opcional): _____
1.4.1. Tribunal: Econ. Xavier Patiño Aguilera e Ing. Juan Francisco Alvarez
1.4.2. Título propuesto: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL HOTEL RIO PIEDRA EN LA CIUDAD DE CUENCA, 2017"
1.4.3. Aceptado sin modificaciones : _____

1.4.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

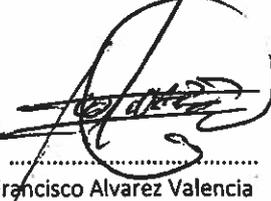
*En el título omitir el día
Reestructura el Cap II en función del anexo y anexos
con explicación PERT.
Incluir indicadores de los recursos y precios*

- 1.4.5. No aceptado
1.4.6. Justificación:

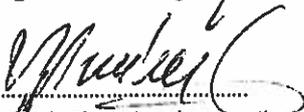
Tribunal


Econ. Teodoro Cubero Abril


Econ. Xavier Patiño Aguilera


Ing. Francisco Alvarez Valencia


Srta. Valeria Estefanía Tello Aguirre

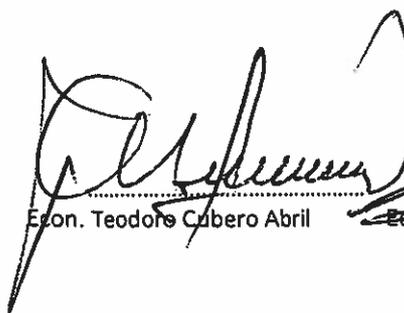

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

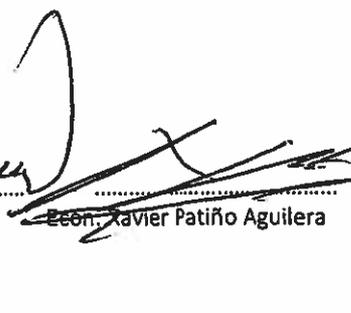


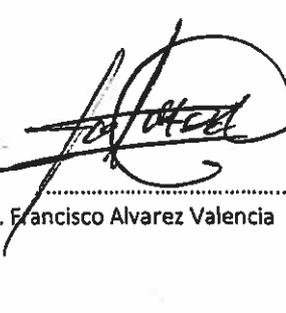
RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

- 1.1. Nombre del estudiante: Tello Aguirre Valeria Estefanía
1.2. Código : 69079
1.1 Director sugerido: Econ. Teodoro Cubero Abril
1.2 Codirector (opcional):
1.2.1. Título propuesto: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL HOTEL RIO PIEDRA EN LA CIUDAD DE CUENCA, 2017”**
1.2.2. Revisores (tribunal: Econ. Xavier Patiño Aguilera e Ing. Francisco Alvarez Valencia
1.3. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación	/	
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	


Econ. Teodoro Cubero Abril


Econ. Xavier Patiño Aguilera


Ing. Francisco Alvarez Valencia



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 16 de Febrero del 2018.

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Teodoro Emilio Cubero Abril** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL RIO PIEDRA EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, realizado por **Valeria Estefania Tello Aguirre**, con código estudiantil 69079. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente



Econ. Teodoro Cubero Abril.

*En el corazón del centro histórico de Cuenca
Está su estadía ejecutiva y de turismo.*



*lo que vino
a buscar...*

Cuenca, 19 de Enero del 2018

Señores

Universidad del Azuay

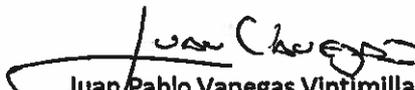
De mis consideraciones,

Yo Juan Pablo Vanegas Vintimilla, identificado con CC 0102942638, en calidad de Gerente General del Hotel Rio Piedra, autorizo a la Srta. Valeria Estefanía Tello Aguirre, estudiante de la Universidad del Azuay, facultad de Administración de Empresas, a utilizar información confidencial de la empresa para el desarrollo de su tesis académica.

Así como también índico que la estudiante ha venido recopilando información de la actividad del Hotel Rio Piedra durante el periodo año 2017 y ha tenido una participación activa con el personal de la empresa.

Agradezco la atención que de a la presente.

Atentamente,


Juan Pablo Vanegas Vintimilla
GERENTE GENERAL - HOTEL RIO PIEDRA



www.hotelriopiedra.net

...Ubicados en el Centro Histórico
de Cuenca

Presidente Córdova 8-40 y Luis Cordero
Reservaciones: (593 07) 2843821
Telefax: (593 07) 2839679, Cel.: 087007424

E-mail: riopiedrahosp@yahoo.es
www.hotelriopiedra.net
Cuenca - Ecuador

Cuenca, 22 de Enero 2018

Ingeniero

Oswaldo Merchán

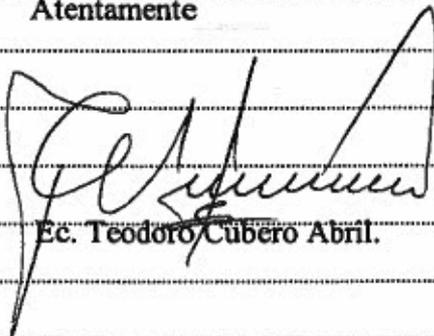
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración

Estimado Señor Decano, yo, Teodoro Cubero Abril, Economista Docente en la Universidad del Azuay y tutor del trabajo de titulación de la estudiante Valeria Estefanía Tello Aguirre de la facultad de Ciencias de la Administración, escuela de Administración de Empresas, con código 69079. Solicito muy comedidamente a Usted autorice el diseño de tesis previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial. Una vez que he leído y aprobado el mismo. El tema propuesto es: "Propuesta de un plan estratégico para el Hotel Rio Piedra en la ciudad de Cuenca, 2017"

Por la favorable acogida que brinde Usted a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente



Ec. Teodoro Cubero Abril.

Cuenca, 22 de Enero de 2018

Ingeniero

Oswaldo Merchán.

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración

Estimado Señor Decano, yo, Valeria Estefania Tello Aguirre, con código 69079 alumna egresada de la Facultad de Ciencias de la Administración, escuela de Administración de Empresas. Solicito muy comedidamente a Usted autorice el diseño de tesis previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, mismo que ha sido revisado y aprobado por mi tutor académico el Ec. Teodoro Cubero Abril. El tema propuesto es: "Propuesta de un plan estratégico para el Hotel Rio Piedra en la ciudad de Cuenca, 2017"

Por la favorable acogida que brinde Usted a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente



VALERIA ESTEFANIA TELLO AGUIRRE

Estudiante de la Facultad de Ciencias de la Administración.

Carrera de Administración de Empresas

Universidad del Azuay.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

**DOCTORA MARIA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
DEL AZUAY.**

CERTIFICA:

Que, la Señorita Valeria Estefanía Tello Aguirre, registrada con código 69079, luego de aprobar todas las asignaturas del pensum de estudios de la carrera de Administración de Empresas y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios, finalizó sus estudios el 23 de Mayo de 2017.

Cuenca, 22 de Enero de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar

**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho-68565

vcf



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-43
Versión 01
10/03/2017
Página 1 de 14

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de un Plan Estratégico para el Hotel Río Piedra en la ciudad de Cuenca

Nombre de Estudiante(s):

Tello Aguirre, Valeria Estefanía

Director(a) sugerido(a):

Econ. Cúbero Abril, Teodoro

Cuenca - Ecuador

2018

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Tello Aguirre Valeria Estefania

1.1.1. Código

Ua069079

1.1.2. Contacto

Tello Aguirre Valeria Estefania

Teléfono: 072885786

Celular: 0992613445

Correo Electrónico: volestefy5t@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Cubero Abriñ Teodoro Emilio

1.2.1. Contacto:

Celular: 0986678624

Correo Electrónico: tcubero@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico:

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.1 Línea de Investigación de la Carrera: 5311 Organización y dirección de empresas.

1.6.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión estratégica.

1.6.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.7. Área de Estudio:

Área:

Administración Estratégica y política de negocios

1.8. Título Propuesto:

Propuesta de un plan estratégico para el Hotel Rio Piedra en la ciudad de Cuenca

1.9. Subtítulo:

1.10. Estado del proyecto

Trabajo nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

El Hotel Río Piedra es un hotel de primera categoría ubicado en la ciudad de Cuenca, en las calles presidente Córdova y Luis Cordero "Centro Histórico" lo que le convierte en una opción muy atractiva para el hospedaje de los turistas; ya que alrededor del mismo se puede encontrar magníficos lugares, tales como: restaurantes, museos y tiendas de artesanías (Hotel Río Piedra, 2017).

El no contar con un adecuado plan estratégico el hotel presenta desventaja ya que no cuenta con habilidades que permitan disminuir el grado de inconvenientes presentes, por lo que el motivo de realizar esta investigación se centra en elaborar un plan estratégico para el Hotel Río Piedra, el cual se convertirá en una herramienta importante para mantener el orden dentro de la empresa, buscando un mejor funcionamiento de la misma.

2.2. Problemática

Todo plan estratégico debe tener como propósito elaborar un mapa de la organización, el cual identifique las acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar sus objetivos, convirtiendo todos sus proyectos en acciones. Es así que, el éxito de la organización viene determinado por el plan establecido para lograr los objetivos en el mediano y largo plazo. El no contar totalmente con un plan estratégico, o tener un plan estratégico no implementado correctamente puede llevar al fracaso de la empresa.

De esta manera, el hotel Río Piedra hoy en día no cuenta con un plan estratégico, el cual limita el alcance de su éxito. La planificación estratégica en este tipo de negocios es fundamental, puesto que, al no tener una estructura establecida en las acciones a tomar para el cumplimiento de las metas organizacionales, éstos pueden ocasionar un fracaso empresarial.

Lo que lleva a reflexionar la importancia que tendría para la empresa tener claramente definidos los factores clave de éxito necesarios para liderar el mercado, razón por la cual existe la necesidad de buscar soluciones a un problema latente que actualmente presenta el Hotel Río Piedra; al no tener una planificación estratégica definida para posicionarse de mejor manera en el mercado.

Por todo lo mencionado, surgen las siguientes interrogantes:

2.3. Pregunta de Investigación

¿El hotel Río Piedra cuenta con un plan estratégico?

¿Cuál es la visión estratégica del Hotel Río Piedra?

¿Cuáles son los mejores objetivos estratégicos para alcanzar la visión estratégica del hotel?

¿Cuáles son las acciones a llevarse a cabo para cumplir con el objetivo del Hotel Río Piedra?

2.4. Resumen

El presente trabajo de titulación utilizará la herramienta de planificación estratégica, con el fin de establecer los lineamientos organizacionales que guíen al Hotel Río Piedra a mejorar su organización empresarial y le permita competir con éxito por el liderazgo del mercado, así como con el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

En el Hotel Río Piedra se analizarán sus procesos principales durante el año 2017 y con la ayuda de su gerente y colaboradores se realizarán reuniones para obtener información necesaria y relevante para el estudio. Así mismo, se utilizarán encuestas y entrevistas para obtener información primaria de los procedimientos que tienen actualmente todas las áreas de la empresa. Con ello se diseñarán las estrategias que permitan alcanzar las metas organizacionales, así como su Misión y Visión.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

En la actualidad, todas las empresas buscan alcanzar sus objetivos, siendo indispensables diseñar los lineamientos necesarios que dirijan a todos los elementos que conforman la organización. En este sentido, Armijos (2009) explica que la Planificación Estratégica (PE), como una herramienta de gestión, brinda apoyo en la toma de decisiones de las empresas en torno al que hacer actual y el camino a seguir para anticiparse a los cambios futuros en cuanto a la demanda de sus bienes o servicios, con el fin de lograr una mayor eficiencia, eficacia y mejores rendimientos económicos.

Por su parte, Peitero (2016) afirma que la planificación estratégica permite definir y desplegar las estrategias y objetivos comunes que intervienen en la visión de la organización, ya que está requiere de esfuerzos conjuntos de todos los departamentos de la empresa, administración, producción, contabilidad, finanzas, marketing, etc., que con base en un solo objetivo se direccionen hacia las metas de la organización.

De igual manera, Herrera (2005) sostiene que hoy en día el éxito de la empresa depende de su capacidad de adaptación, lo cual va más allá de la rentabilidad por producto o líneas del producto. De esta manera, el éxito y rentabilidad de la empresa depende de todas las unidades, departamentos y/o sectores internos de los que está estructurada; para lo cual es necesario la integración total de estos elementos para generar satisfacción a sus clientes y mejorar los ingresos empresariales. Eh ahí la importancia de la tecnología puesto que se constituyen en el elemento que le permite a la firma competir eficazmente.

Por otro lado, Martínez y Milla (2012) explican que, establecer e implementar la planeación estratégica en una empresa permite aprovechar rápidamente las oportunidades y anticiparse a las amenazas del mercado; pero por otro lado, mantener desapercibida esta necesidad trae consigo problemas de ineficiencia empresarial, lo cual a corto o mediano plazo ocasionara pérdida de competitividad, rentabilidad económica y posteriormente la extinción de la razón total de la organización.

Garrido y Padilla (2011) en un estudio realizado en el sector hotelero de España concluyeron que los factores organizativos, tecnológicos y de gestión del

conocimiento permiten una adecuada implementación del plan estratégico, permitiendo un cambio organizativo.

En este sentido, Vicuña (2015) establece que todo tipo de organización, independientemente de su actividad empresarial, requiere diseñar su plan estratégico, que a partir de la definición adecuada de sus objetivos permita solucionar rápidamente los problemas y sacar el mayor provecho de las oportunidades de mercado.

Marco Teórico

Planeación estratégica

Definición

Alvarado (2002) define plan estratégico como el conjunto de elementos y procedimientos que integran a una organización y la orientan hacia el logro de sus objetivos. Se considera estratégico porque requiere un complejo proceso de razonamiento, el cual permite ordenar, jerarquizar y organizar las decisiones que se enfocan en el mejor desempeño de la empresa (p. 284).

De igual manera, Blanco, Puello y Villegas (2016) consideran que este es un plan en que se establecen los lineamientos generales de toma de decisiones en función de la misión y visión futura de la empresa. Adicionalmente, incluye los objetivos trazados a corto y largo plazo y las acciones a ser tomadas ante las situaciones tanto internas como externas de la organización.

Características

Entre sus principales características, Alfonso (2009) destaca las siguientes:

- Son diseñados e implementados por aquellos encargados de la gestión de la empresa.
- Representan el punto de partida, ya que de este parten planes ya que tratan de cuestiones más específicas.
- Se diseñan para un horizonte temporal prolongado.
- Tiene como objetivo principal alcanzar la efectividad de las actividades empresariales.
- Determina lineamientos de comportamiento general de la organización.

Etapas del plan estratégico

Llevar a cabo un plan estratégico requiere de un proceso en el cual se profundiza el análisis y toma la toma de decisiones de la empresa. De acuerdo con Mendoza (2014), un correcto diseño del plan estratégico demanda tres etapas fundamentales, de las cuales dependen los resultados luego de su implementación.

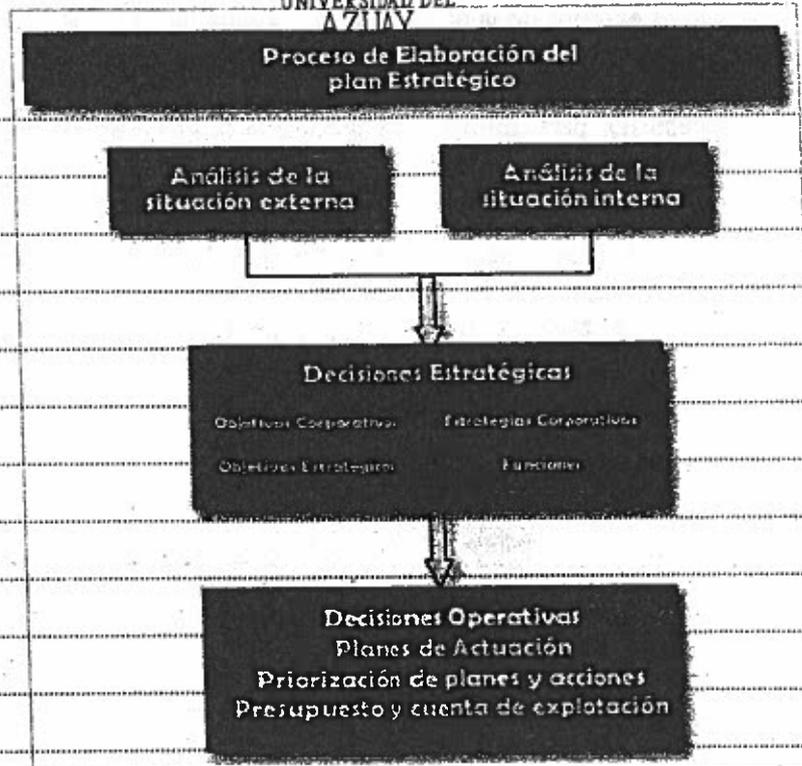


Figura 1: Proceso de elaboración del plan estratégico

Fuente: Mendoza (2014). *Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramírez*. [Figura]. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf>

En la Figura 1, la primera etapa tiene que ver con el análisis de la situación actual, tanto interna como externa, de la empresa; la segunda etapa comprende el direccionamiento de la estrategia, es decir, es el análisis de la combatividad entre los objetivos corporativos y los objetivos estratégicos; y por último, se lleva a cabo el diseño del plan con sus respectivos planes de actuación.

Diagnóstico de la estrategia

Este comprende en análisis interno y externo de la empresa y representa el pilar fundamental para el diseño del plan estratégico de una empresa. Consiste en determinar la situación interna actual de la organización y así tomar decisiones más apropiadas. Adicionalmente, permite conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa, sus amenazas y oportunidades, y así tomar las medidas necesarias para solucionar los problemas y poder aprovechar las posibilidades de crecimiento y alcanzar el éxito a las metas fijadas (Javalquinto, 2007).

El análisis interno comprende los aspectos propios de la organización y por ende afectan directamente sus resultados. Llevar a cabo este análisis permite identificar sus componentes y cómo estos afectan el funcionamiento de la empresa al momento de alcanzar sus objetivos. Adicionalmente, analiza las necesidades de ciertos grupos de intereses (stakeholders) y así poder ajustarse a sus expectativas de manera oportuna (Junta de Andalucía, 2007).

Por otro lado, el análisis externo se enfoca en determinar los elementos que ejercen presión desde el exterior de la organización y condicionan el funcionamiento de las actividades de una empresa. Estos elementos, al estar fuera de la empresa, son difíciles de controlar; sin embargo, es fundamental identificarlos para poder tomar las medidas necesarias para mitigar las amenazas e incrementar las oportunidades (Vicuña, 2015).

Adicionalmente, con base al análisis interno y externo se identifican amenazas y oportunidades; al igual que las condiciones que dan origen a las fortalezas y debilidades de la organización. Este se considera como el análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas (Blanco, Puello, & Villegas, 2016).

Direccionamiento de la estrategia

Según Mendoza (2014) en esta fase se involucran el análisis de las decisiones concernientes con la razón de ser de la empresa, más conocidas como misión, con los objetivos que le gustaría alcanzar, denominados visión, y con sus principios y valores; todos estos, se relacionan con las estrategias corporativas como definición de negocio, estrategias competitivas genéricas, de crecimiento y de cartera.

Esta etapa se encarga de analizar la misión y visión de la empresa, es decir la dirección futura que se pretende tomar la cual servirá de guía para llevar a cabo las metas de la organización (Blanco, Puello, & Villegas, 2016).

En definitiva, el direccionamiento define la filosofía y el modo de administrar o desarrollar la práctica administrativa del plan estratégico por parte de la gerencia de una empresa. Representa el accionar de los directivos de la organización para guiar u orientar sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos deseados (Valencia & Paucara, 2013).

Cajastus (2010) establece que se desarrolla el cuadro de mando que permite establecer los lineamientos necesarios para la ejecución de procedimientos, políticas, objetivos y estrategias de la empresa; se encarga de medir a través de indicadores de desempeño, el funcionamiento de los procesos organizativos. Las actividades de todas las áreas o departamentos de una organización se encuentran subordinados al cuadro de mando, es decir, mide el desempeño de cada uno de ellos y determina el aporte a la obtención de los objetivos.

Eddere Consulting Group (2015) detalla los siguientes beneficios:

- Despliegue e implantación de la Estrategia mediante el diseño e implantación de un cuadro de mando de indicadores de procesos.
- Comunicación de la Estrategia a todos los niveles de la organización.
- Implantación/consolidación de la mejora continua.
- Mejora de la posición competitiva de la organización.

El objetivo de este sistema es alcanzar la eficiencia empresarial mediante la evaluación y control de los procesos efectuados durante la ejecución del plan



estratégico de la organización, y ~~perjuicio~~ con base a la situación actual enfocarse en los resultados del futuro.

Diseño de la estrategia

Es el tercer y último paso del plan estratégico, que consiste en diseñar el sendero que une la situación actual de la empresa con los objetivos a largo plazo. En esta etapa, la empresa define de manera específica lo que se pretende alcanzar, la forma en la que se medirá, las acciones que se deberán realizar y el tipo de cultura organizacional necesaria para alcanzarlo.

Adicionalmente, el diseño del plan trata de explicar minuciosamente las líneas de acción con las cuales se pretende alcanzar su misión, al igual que establece los mecanismos de seguimiento de las mismas durante el proceso de consecución. En este sentido, el diseño de las estrategias otorga una visión clara, concreta y cuantificable del futuro anhelado de la organización (Portocarrero, 2007).

En este sentido Blanco et al., (2016) establece 3 tipos de estrategias que integran el plan estratégico:

- **Estrategia corporativa:** Esta tiene en cuenta la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, la competitividad y los valores corporativos, con el objetivo de definir acciones que conlleven programas de inversión y que permitan un mayor crecimiento y/o reducción de costos.
- **Estrategia de mercadeo:** Este tipo de estrategias vinculan a la empresa con el mercado; es decir, busca mantener una buena relación con los clientes, ya que sin estos no tienen sentido la producción de bienes y servicios en la organización.
- **Estrategia operativa:** Por último, la estrategia operativa es el elemento medular del proceso estratégico, porque debe estructurar un esquema funcional, alineado con las estrategias corporativas y de mercadeo, unificando a toda la organización. Esta estrategia vincula las actividades financieras, administrativas, de talento humano, ventas, etc., en función de las metas de la empresa.

2.6. Hipótesis

No aplica

2.7. Objetivo General

Realizar una propuesta de planificación estratégica en el Hotel Rio Piedra que le ayude en su dirección, organización y toma de decisiones con el fin de mejorar su

situación organizacional, que le permita competir con éxito por el liderazgo del mercado.

2.8. Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente el objeto de la investigación
2. Observar e identificar las actividades llevadas a cabo en el Hotel Río Piedra.
3. Construir una propuesta de plan estratégico en el Hotel Río Piedra con la finalidad de mejorar su gestión administrativa.

2.9. Metodología

Investigación descriptiva y de campo

2.9.1 Investigación descriptiva y de campo:

Esta investigación será de carácter descriptivo, que permitirá realizar un diagnóstico de los posibles problemas que se presentan dentro del Hotel Río Piedra, para examinar las posibles estrategia internas y externas que pueden implementarse en la institución para su correcto funcionamiento.

2.9.2 Métodos y técnicas:

El método y técnica utilizados en la investigación son:

- Método deductivo: permitirá recolectar la información para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Técnica documental, observación, y entrevista: permitirán el análisis de los datos, opiniones sobre la problemática que servirán para corroborarlos con los resultados obtenidos en la investigación.
- Se utilizará como instrumento reuniones y discusiones en torno a la formulación del plan estratégico.
- Una encuesta y entrevista dirigida al gerente, colaboradores, personal administrativo y clientes del Hotel Río Piedra.

2.10. Alcances y resultados esperados

Con esta investigación se desea presentar un plan estratégico el cuál contenga la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del hotel; para el cual se hará uso de una herramienta de gestión estratégica, todo esto con el propósito de que el plan de acción de las estrategias en el corto y mediano plazo sean utilizados para el funcionamiento eficiente de la organización.



UNIVERSIDAD DEL ZULIA

Además, se prevé que este estudio sea un punto de partida para la ejecución de procesos de planificación dentro de la empresa, el cual aborde el seguimiento, evaluación y corrección de las estrategias establecidas, analizar su impacto ayudará al hotel a anticiparse a eventos futuros.

2.11. Supuestos y riesgos

Los riesgos y supuestos que pueden incidir en el desarrollo de este trabajo son:

- Documentación insuficiente que permita describir la situación actual de la empresa.
- No colaboración por parte de los administradores y personal del hotel.
- Cambios en la normativa en la Institución de Educación Superior

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Copias e impresiones	30	Insumo para el desarrollo del trabajo e informe final
Movilidad	30	Movilidad hacia el hotel
Certificados	20	Requerimientos de Universidad, derechos, hojas universitarias.
Imprevistos	50	Adicionales en el levantamiento de información y reportes
TOTAL	130	

2.13. Financiamiento

El proyecto se realizará con financiamiento propio de la persona encargada del desarrollo de la investigación.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Fundamentación Teórica

1.1. Planificación estratégica

1.1.1. Definición

1.1.2. Importancia

1.1.3. Objetivos

1.2. Procesos de un plan estratégico

1.3. Visión estratégica

1.4. Definición de los objetivos de la empresa

1.5. Análisis situacional

1.6. Selección de las estrategias

1.7. Plan Operativo Anual

Capítulo 2. Análisis del sector hotelero de la ciudad de Cuenca

2.1 Macroambiente

2.1.1 Análisis PEST

2.2 Microambiente

2.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

2.3 Descripción de la empresa Hotel Río Piedra

2.3.1 Información general de la empresa

2.3.2 Recursos actuales

2.3.3 Descripción de los servicios ofrecidos por el Hotel Río Piedra

Capítulo 3: Propuesta de Plan Estratégico

3.1 Análisis FODA

3.1.1 Matriz de evaluación de Factores Internos

3.1.2 Matriz de evaluación de Factores Externos

3.1.3 Matriz de perfil competitivo

3.2. Estrategias

3.3. Mapa estratégico

3.4. Análisis de la cadena de valor

3.5. Indicadores de Gestión

3.5.1 Índice de cumplimiento

3.5.2 Índice de satisfacción del cliente

3.6 Indicadores de competitividad

3.6.1 Variación de la participación en el mercado

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Fundamentar teóricamente el objeto de la investigación	Elaborar un documento que contenga los lineamientos teóricos de planificación estratégica para aplicar en el estudio	Compendio teórico conceptual de planificación estratégica	1 mes
Observar e identificar las actividades llevadas a cabo en el Hotel Río Piedra	Identificar los elementos clave del Hotel Río Piedra para establecer los lineamientos estratégicos a seguir	Levantamiento de procesos, procedimientos, manuales, etc.	1 mes
Construir una propuesta de plan estratégico en el Hotel Río Piedra con la finalidad de mejorar su gestión administrativa	Plantear la propuesta de ejecución de estrategias con los responsables y presupuesto necesario Plantear la propuesta de ejecución de estrategias con los responsables y presupuesto necesario	Incremento de rentabilidad y posicionamiento en el mercado hotelero de Cuenca	2 meses
TOTAL			4 meses

2.16. Referencias

Alfonso, W. (2009). *Diseño de un plan estratégico de CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad del servicio al cliente en la constructora Colpatría*. Bogotá: Universidad de la Salle.

Alvarado, E. (2002). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción Agropecuaria. *La Unidad Laguna, Fortaleza de la Narro*, 9(5), 284-292.

Armijos, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.

Blanco, Y., Puello, M., & Villegas, M. (2016). *Diseño de un plan estratégico para la empresa multisuministros AMV. Basado en la metodología de Balanced Scorecard*. Cartagena: Fundación Universitaria los Libertadores.

Cajastus. (22 de enero de 2010). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de http://www.unioviado.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf

Eddere Consulting Group. (2015). *Eddere Consulting Group*. Obtenido de Modelo de excelencia (EFQM): <http://www.addere.net/es/content/gesti%C3%B3n-por-procesos-cuadro-de-mando-operativo>

Garrido, A., & Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio desarrollado de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 101-118.

Herrera, C. (20 de junio de 2005). *Gestión de las relaciones con clientes (CRM)*. Obtenido de <https://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/crm-1/>

Hotel Río Piedra. (2017). Obtenido de <http://www.hotelriopiedra.net/>

Javalquinto, B. (2007). *Análisis estratégico Contemporáneo*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de Actualizaciones para el Management y el Desarrollo organizacional: <http://www.liceus.com/cgi-bin/ac/pu/An%C3%A1lisis%20Estrat%C3%A9gico.pdf>

Junta de Andalucía. (2007). *Habilidades comerciales. El entorno comercial*. Recuperado el 08 de junio de 2017, de http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidad/es/materialdidactico_habilidades_comerciales/descarga/m1.pdf

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de santos.

Mendoza, L. (2014). *Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramírez*. Cartagena de India: Universidad de Cartagena. Recuperado el 8 de agosto de 2017, de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20de%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%2001%20Mendoza.pdf>

Portocarrero, J. (2007). *Fundamentos, preparación y diseño de un plan estratégico*. Athanor Consultoría Organizacional y Empresas Familiares.

Rey-Peteiro, D. (2016). *Sinanpsys*. Recuperado el 7 de agosto de 2017, de Todo sobre la Gestión por Procesos: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Rey-Peteiro, D. (2016). *Todo sobre la Gestión por Procesos*. Obtenido de Sinanpsys: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>



Valencia, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similares y diferencias. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 16(1), 80-84.

Vicuña, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

2.20. Fecha de entrega

24 de enero de 2018