

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



**Facultad de Ciencias de la Hospitalidad  
Carrera de Hotelería**

**Propuesta de plan estratégico aplicado a empresas hoteleras: caso práctico  
Hotel Calle Angosta de la ciudad de Cuenca 2017-2018**

**Proyecto de Intervención previo a la obtención del título de: Licenciada en  
Hotelería.**

**Línea de investigación: Organización y dirección de empresas de  
alojamiento de acuerdo a la demanda del sector empresarial**

**AUTORA:**

Jenny Karina Marín Quezada

C.I.: 0105173009

**DIRECTOR:**

Mg. Xavier Eduardo Guerrero Balarezo

C.I.: 0102021896

Cuenca – Ecuador

2018.



## RESUMEN

En el presente plan estratégico aplicado a empresas hoteleras; caso práctico Hotel Calle Angosta de la ciudad de Cuenca 2017 – 2018, se analiza la situación interna y externa en la cual se desarrolla el Hotel, además se desarrolla la filosofía empresarial y se determinan problemas y soluciones mediante la aplicación de estrategias de rentabilidad.

Para la realización del presente plan estratégico se utiliza la metodología cualitativa, por lo que se analiza fuentes bibliográficas que permiten desarrollar el proyecto de intervención; además, se obtienen varios referentes teóricos sobre la planificación estratégica, etapas, beneficios e importancia. Así mismo se diagnostica y evalúa la organización del Hotel mediante las fuentes bibliográficas, la aplicación de entrevistas y salidas de campo.

De acuerdo al estudio, se desarrolla la filosofía empresarial y posibles soluciones las mismas que se recomienda implementarlas mediante estrategias de rentabilidad para mejorar y maximizar las ganancias e incrementar los beneficios del establecimiento.

**Palabras claves:** PLAN, ESTRATEGIA, HOTEL, CALLE ANGOSTA, CUENCA.



## ABSTRACT

The present strategic plan applied to hotel companies; in this case the Calle Angosta Hotel in the city of Cuenca 2017 - 2018, it plans to analyze the internal and external situation of the city and the Calle Angosta Hotel. Also, to develop the business philosophy and to establish the profitability strategies.

To carry out this strategic plan, the qualitative methodology is used, which, through the bibliographic review, it allows to make both an external and an internal analysis of the Hotel; In addition, several theoretical references are obtained on strategic planning, stages, benefits and the importance. It is also possible to diagnose the organization and evaluate its current situation in this way through the application of interviews and field trips.

According to the study, the business philosophy and profitability strategies are developed to improve and maximize profits and increase the profits of the establishment.

**Keywords:** PLAN, STRATEGIC, HOTEL, CALLE ANGOSTA, CUENCA.



## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FOTOS .....	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	6
ÍNDICE DE CUADROS .....	6
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	7
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL .....	8
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL .....	9
DEDICATORIA .....	9
AGRADECIMIENTO .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I .....	14
ANTECEDENTES .....	14
1.1 Definiciones principales .....	14
1.1.1 Planeación .....	14
1.1.2 Estrategia .....	14
1.1.3 Planificación estratégica .....	15
1.1.4 Etapas de la planeación estratégica .....	15
1.2 Beneficios de la planificación estratégica .....	16
1.3 Importancia de la planificación estratégica en la hotelería .....	19
1.4 Análisis de casos .....	21
CAPÍTULO II .....	23
ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO DEL HOTEL CALLE ANGOSTA .....	23
2.1 Información general del establecimiento .....	23
2.1.1 Instalaciones .....	25
2.1.2 Tarifas por el servicio de alojamiento .....	27
2.1.3 Organización empresarial .....	28
2.1.4 Marca .....	30
2.2 Descripción del sector de mercado .....	32



2.3 Descripción de los canales de distribución.....	33
2.4. Análisis situacional .....	34
2.4.1 Macroentorno.....	34
2.4.1.1 Nuevas tendencias hoteleras.....	40
2.4.2 Microentorno.....	42
2.5 Desarrollo de la matriz de análisis externo e interno.....	47
2.5.1 Análisis empresarial mediante el FODA cruzada.....	47
CAPÍTULO III.....	52
DESARROLLO DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL PARA EL HOTEL CALLE ANGOSTA .....	52
3.1 Organigrama propuesto para el Hotel Calle Angosta .....	52
3.2 Planteamiento de la filosofía empresarial.....	56
3.2.1 Misión .....	56
3.2.2 Visión.....	57
3.2.3 Valores.....	57
3.2.4 Objetivos.....	58
CAPÍTULO IV.....	62
ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD PARA EL HOTEL CALLE ANGOSTA .....	62
4.1 Planteamiento de estrategias de rentabilidad .....	62
4.2 Factibilidad de las estrategias de rentabilidad .....	70
CONCLUSIONES .....	71
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	77
ANEXO N°1: DISEÑO APROBADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO.....	77
ANEXO N°2: ANEXO FOTOGRÁFICO.....	91
INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	91
ANEXO N°3: EJEMPLO DE TARIFARIO HOTELERO .....	94



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Tarifas de acuerdo al tipo de habitación .....	28
Tabla N° 2 Presupuesto de la Solución A .....	65
Tabla N° 2 Presupuesto de la Solución B .....	67
Tabla N° 2 Presupuesto de la Solución D .....	68
Tabla N° 2 Presupuesto de la Solución F .....	70
Tabla N° 2 Inversión estratégica.....	70

## ÍNDICE DE FOTOS

Foto N° 1 Habitación del Hotel Calle Angosta .....	25
Foto N° 2 Restaurante del Hotel Calle Angosta.....	26
Foto N° 3 Áreas de interés: Terraza .....	27
Foto N° 4 Parqueadero .....	27

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Filosofía empresarial.....	16
Gráfico N° 2 Logotipo del Hotel Calle Angosta .....	31
Gráfico N° 3 Isotipo del Hotel Calle Angosta.....	31
Gráfico N° 4 Las 5 fuerzas de Michael Porter .....	43
Gráfico N° 5 Organigrama empresarial .....	52
Gráfico N° 6 Los inconvenientes del establecimiento tradicional de los objetivos .....	59

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Proveedores del Hotel Calle Angosta.....	45
Cuadro N° 2 Matriz del análisis FODA.....	49
Cuadro N° 3 Matriz del análisis FODA Cruzada.....	50
Cuadro N° 4 Formación de estrategias .....	63



## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1 Ubicación micro Hotel Calle Angosta.....	24
Imagen N° 2 Ubicación Macro del Hotel Calle Angosta.....	24
Imagen N° 3 Marca .....	32



## CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

### Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Jenny Karina Marín Quezada en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del Proyecto de Intervención “Propuesta de plan estratégico aplicado a empresas hoteleras: caso práctico Hotel Calle Angosta de la ciudad de Cuenca 2017-2018”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Septiembre de 2018

Jenny Karina Marín Quezada

C.I.: 0105173009



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

### Cláusula de Propiedad Intelectual

Jenny Karina Marín Quezada, autora del Proyecto de Intervención “Propuesta de plan estratégico aplicado a empresas hoteleras: caso práctico Hotel Calle Angosta de la ciudad de Cuenca 2017-2018”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Septiembre de 2018

Jenny Karina Marín Quezada

C.I.: 0105173009



## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo con mucho entusiasmo y cariño a mi madre por el amor, confianza y apoyo incondicional entregado en cada etapa de mi vida, a Marco una persona muy especial quien me ha incentivado cada día a superarme y seguir cumpliendo mis metas, a mis hermanas Adriana y Gina, a mis sobrinos Justin, Martin, Catalina, Thiago y Sebastián por brindarme su cariño y compañía.



## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis infinitos agradecimientos en primer lugar a Dios por todas las bendiciones, por guiar mi camino en cada proceso de mi vida, él es mi fortaleza y en quien confío profundamente.

En segundo lugar, a mi madre María Esperanza Quezada Tacuri quien me ha brindado un apoyo incondicional, quien ha sido ejemplo de lucha y perseverancia para conseguir cada sueño.

Mi gratitud a la Universidad de Cuenca, Facultad Ciencias de la Hospitalidad, por haberme brindado la oportunidad de vivir grandes experiencias, conocer grandes maestros y profesionales quienes han contribuido sin lugar a duda a formar una gran persona y profesional.

Y para terminar mis sinceros agradecimientos al Mg. Xavier Guerrero director de tesis, por su apoyo y asesoramiento para la culminación de este proyecto de intervención.



## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de intervención se encuentra enfocado en la elaboración de una propuesta de plan estratégico aplicado a empresas hoteleras: caso práctico Hotel Calle Angosta de la ciudad de Cuenca 2017 – 2018. La misma que, a través de un análisis hotelero, se realiza las respectivas estrategias empresariales y de rentabilidad. Dicha propuesta permitirá que la Gerencia del Hotel Calla Angosta u otros Hoteles de la ciudad, puedan tomar como referencia las estrategias planteadas en el presente estudio para mejorar la filosofía empresarial y la rentabilidad.

La presente investigación consta de tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo aborda definiciones de términos fundamentales sobre la planificación estratégica y se presenta los beneficios e importancia de la misma, además, se elabora un análisis de casos de Hoteles y su planeación estratégica en el mercado.

En el segundo capítulo se hace referencia al análisis situacional interno y externo del Hotel Calle Angosta, en el cual se brinda información general del establecimiento, así también, se describen las características del sector del mercado, los canales de distribución y se realiza dos tipos de análisis como el de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y el de las Fuerzas de Michel Porter, los cuales permiten conocer la situación de la empresa.

El tercer capítulo se enfoca en el desarrollo de la filosofía empresarial para el Hotel Calle Angosta, en el cual se considera la misión, visión y valores, así como la presentación de una propuesta de metas a alcanzar por parte del mismo Hotel.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

En el último capítulo, se establecen las estrategias para mejorar la rentabilidad del Hotel Calle Angosta, de esta manera la Gerencia podrá considerar la aplicación de dichas estrategias.



## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.1 Definiciones principales

En la presente sección del capítulo se puntualizan definiciones que permitirán el desarrollo y comprensión del mismo, pudiendo encontrar los siguientes términos:

##### 1.1.1 Planeación

La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer y desarrollar estrategias para alcanzarlos, además integra y coordina diversas actividades de trabajo, tomando siempre en cuenta el qué y el cómo, de tal manera que permitan conocer los fines y los medios para el desarrollo adecuado de las estrategias (Robbins y Coulter, 2010, p. 143).

##### 1.1.2 Estrategia

Las estrategias son planes que realizan las organizaciones para que el negocio desarrolle sus actividades de la mejor manera para competir con éxito, pensando siempre en cómo atraer, satisfacer y fidelizar a los nuevos o existentes clientes, logrando así alcanzar sus objetivos empresariales (Robbins y Coulter, 2010, p. 163).

Los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer definen a la estrategia como un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos, planes de acción y asignación de recursos, trazados a largo plazo (1988, p. 6).



### 1.1.3 Planificación estratégica

Para entender la planificación estratégica, se analiza dicho término desde la perspectiva de los siguientes autores:

Googstein, Nolan y Pfeiffer consideran que la planificación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan procedimientos u operaciones necesarias para lograrlo (1998, p. 6).

Sobre el mismo término, el autor Steiner manifiesta que es el esfuerzo sistemático más o menos formal que realiza una compañía para establecer y desarrollar planes enfocados a sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas (1983).

Fernández refiere que la planificación estratégica nace de una serie de conceptos alternativos también llegando a ser conocida como dirección estratégica o en términos más generales como: visión estratégica, pensamiento estratégico, mentalidad estratégica, orientación estratégica, denominándolos como moda estratégica (2004).

Para el autor D'Alessio la administración estratégica, a través del proceso estratégico que genera tácticas, es la herramienta imprescindible con la que debe contar un gerente moderno, por su efectividad para enrumbar la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado (2008).

### 1.1.4 Etapas de la planeación estratégica

Robbins y Coulter refieren que toda empresa debe tener en consideración la planeación estratégica para la gestión de su organización; para ello recomiendan como primer paso en la gestión, identificar la filosofía empresarial, la misma que

debe estar conformada por los siguientes elementos: misión, visión, metas y objetivos. Luego se procede a analizar externa (oportunidades y amenazas) e internamente (fortalezas y debilidades), a continuación, se presenta el detalle en el siguiente gráfico (2010):

**Gráfico N° 1 Filosofía empresarial**



**Fuente:** (Robbins y Coulter, 2010)  
**Elaborado por:** Jenny Marín

## 1.2 Beneficios de la planificación estratégica

Diversas investigaciones se han dedicado a analizar la relación entre la planificación y el desempeño, afirmando que las empresas que cuentan con una planificación estratégica han logrado un desempeño positivo, cabe mencionar que aquellas organizaciones que planifican de manera formal puedan o no alcanzar un mayor desempeño, en comparación de aquellas que no planifican. Además, la planificación estratégica está vinculada con los resultados financieros positivos, utilidades más altas, rendimientos de activos más elevados, entre otros, esto quiere decir que por



lo general las empresas que tienen altos rendimientos muestran una orientación más estratégica y un enfoque a largo plazo (Robbins y Coulter, 2010).

Según el autor Castillo menciona que es preciso indicar otros beneficios que se pueden lograr mediante la planificación estratégica, los mismos no siempre están vinculados a la parte financiera, sin embargo, permitirán a la organización obtener mayores ventajas competitivas, los cuales se describen a continuación (s.f):

**a) Adaptación proactiva al cambio**

En la actualidad la adaptación proactiva al cambio se produce de manera más rápida, el cual produce consecuencias negativas a las organizaciones llegando a afectar a la supervivencia tanto a corto como a largo plazo. Por lo tanto, la planeación estratégica realizada a tiempo ayuda a los directivos a enfrentar de manera creativa e inteligente los desafíos que representa la incertidumbre del cambio. De esta manera las actividades estratégicas están enfocadas en la formación de un sistema que proporcione información sobre el rendimiento estratégico para la correcta y adecuada toma de decisiones. Esta flexibilización permite que el plan evolucione y crezca a medida que cambian las circunstancias.

**b) Creación de equipos de trabajo altamente eficientes**

Otro beneficio de la planificación estratégica, es el aprendizaje que obtiene el personal ejecutivo para funcionar como un equipo altamente eficaz puesto que tiene la oportunidad de participar en la construcción y el apoyo del plan estratégico de la empresa. Este hecho de involucrar a cada miembro del equipo en la planeación refuerza su compromiso con el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, maximizando la actuación individual y grupal que potencia a su vez su efectividad y su responsabilidad, además, permite que la distribución de los



recursos se priorice de acuerdo a las actividades principales de tal manera que se alcancen los objetivos de la empresa.

**c) Perfeccionamiento de la toma de decisiones**

La planeación estratégica incluye al equipo directivo superior, la administración y todo el personal con responsabilidades gerenciales, puesto que se convierte en la ocasión propicia para reunir a la organización en el momento de realizar la planificación en torno a los objetivos empresariales y clarificar la forma en que se tomen las decisiones.

**d) Mejor uso del tiempo y los recursos**

Todas las organizaciones tienen límites en cuanto al uso del tiempo, recursos financieros y recursos humanos, por lo que la planificación estratégica puede fijar de manera óptima la disposición de tales recursos y aprovechar su mejor rendimiento, por lo tanto, es necesario que todos los gastos de la organización sean evaluados para establecer la mejor manera en que estos contribuirán a alcanzar los resultados clave.

**e) Creación de un marco para la comunicación interna**

Otro beneficio de la planeación estratégica es la creación de un marco para la comunicación interna, puesto que permite negociar las diferencias y se alinean los intereses para lograr el consenso.



### 1.3 Importancia de la planificación estratégica en la hotelería

La autora Mendoza citando a Larlori, menciona a la planificación hotelera, como la gestión de una empresa la misma que cuenta con características propias que la distinguen de otras organizaciones, cabe mencionar que una característica peculiar de un hotel es el servicio de 24 horas, los 365 días del año (2015).

En el sector Hotelero la función principal productiva es ofrecer el servicio de alojamiento mediante un precio establecido, los hoteles por lo general también realizan un conjunto de actividades con el objetivo de facilitar una serie de servicios complementarios, caracterizados por una enorme heterogeneidad, puesto que requieren una variedad importante de recursos (materiales, humanos, formativos, administrativos, entre otros) ya que contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica (Sánchez, 2002).

Toselli indica que si la actividad hotelera es deficientemente planificada puede traer ciertos riesgos y varios efectos negativos para el desarrollo económico, por lo tanto, es importante tener en cuenta que si se desea emplazar en el desarrollo económico y competitivo, se debe implementar un método que haga que los esfuerzos invertidos y los recursos se utilicen de manera eficaz y eficiente, hasta que sean optimizados al máximo y, como se ha mencionado con anterioridad, uno de los métodos para lograr esto es la planificación estratégica (2015).

La planificación estratégica es una clave importante para las empresas ya que permite unir las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado, además, brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa (Christ, 2009).



Los autores Robbins y Coulter mencionan que la planeación es importante por los siguientes puntos que se describen a continuación (2010):

**a) Proporciona dirección a los gerentes y empleados**

Es importante que el equipo de trabajo de la empresa reme hacia una misma dirección, por lo que es necesario que conozcan lo que deben hacer para contribuir con el logro de los objetivos. Por lo tanto, la planeación estratégica se centra en la coordinación de las actividades, permitiendo la cooperación entre los diferentes departamentos. Sin planeación los departamentos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la empresa logre sus objetivos con eficacia.

**b) La planeación reduce la incertidumbre**

Puesto que la planeación proporciona información que permite conocer el futuro, anticipar al cambio y considerar los efectos del mismo. Los gerentes realizan la planeación para poder responder con eficacia a medida que el entorno del negocio cambie.

**c) Reduce el desperdicio y la redundancia**

Cuando las actividades son coordinadas en base a un plan, las ineficiencias que se vuelven obvias pueden corregirse o eliminarse.

**d) La planeación establece los objetivos y los estándares utilizados para controlar**

Cuando se planea se establecen objetivos y control. El controlar está ligado al propósito de verificar que las actividades que se desarrollaron se lleven conforme al plan, en caso de ser contrario se aplica acciones correctivas.



## 1.4 Análisis de casos

Para este análisis se ha tomado como referencia al Hotel San Andrés de 3 estrellas, la cual es una empresa de alojamiento turístico, ubicado en las calles Gran Colombia 11-66 y Tarqui, de la ciudad de Cuenca. El establecimiento cuenta aproximadamente con ocho años de trayectoria y en estos dos últimos años se encuentra bajo la administración de la Sra. Mayra Caranquis, propietaria del Hotel.

El Hotel cuenta con habitaciones simples, dobles y triples; equipadas con TV cable, teléfono con discado directo desde la habitación, baño privado, además brinda los servicios de bar, Wifi y compra de artesanías locales.

El Señor Luis Jiménez (2018), recepcionista del Hotel San Andrés, menciona la información sobre el caso de la empresa y presentó la siguiente filosofía empresarial (misión, visión, objetivo y beneficios):

### a) Objetivo y estrategias

**El Hotel cuenta con los siguientes objetivos empresariales y estrategias**

- **Aumentar el nivel de ocupación del Hotel y de ingresos económicos.**

De acuerdo a la entrevista realizada a Jiménez (2018), manifestó que para alcanzar este objetivo la empresa ha tenido que enfrentarse a grandes retos y adversidades, principalmente económicas y logísticas, a pesar de lo cual ha logrado alcanzar una ocupación del 80% en los meses de junio, julio y agosto.

En este caso se puede observar que una adecuada planificación y asignación de recursos han permitido el alcanzar la meta propuesta; para ello la empresa se ha enfocado en incursionar en un nuevo mercado al que no estaba encaminado anteriormente, como es el segmento corporativo, aplicando nuevas **estrategias a través de la creación de tarifas preferenciales y convenios corporativos**, lo cual



ha permitido incrementar el nivel de ocupación del Hotel y el tiempo de estadía, puesto el promedio de hospedaje de cada huésped se ha incrementado de cuatro a cinco noches.

Una vez captado al segmento, la empresa trata de mantener un seguimiento a los clientes, por lo que se han implementado una **estrategia de comunicación constante** ya sea por medio de correo electrónico, llamadas telefónicas y visitas presenciales por parte de la propietaria la Señora Mayra Caranquis. En algunas ocasiones se aplican **estrategias especiales, como cumplir con requisitos específicos** solicitados por las empresas, como por ejemplo enviar reportes de control diarios en cuanto a los horarios de ingreso y salida como las actividades que realizan los colaboradores de cada organización dentro del Hotel.

Otra estrategia implementada para lograr aumentar el nivel de ocupación fue a través de la **estrategia de la contratación de los servicios profesionales** de una tercera persona relacionada con el Ministerio de Economía e Inversiones, la misma que notifica al Hotel sobre eventos a realizarse en la ciudad, lo que ha permitido generar nuevas cuentas corporativas.

### **b) Beneficios**

El beneficio que ha obtenido el Hotel es que al aumentar el nivel de ocupación también crece el nivel de **ingresos económicos**, lo cual ha permitido entregar servicios de mejor calidad a fin de satisfacer las necesidades de los huéspedes, teniendo como resultado **recomendaciones** atrayendo esto a nuevos clientes.



## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO DEL HOTEL CALLE ANGOSTA

#### 2.1 Información general del establecimiento

El Hotel Calle Angosta se encuentra ubicado en el centro Histórico de la ciudad de Cuenca de la provincia del Azuay, en la calle Tarqui 12-38 entre Gaspar Sangurima y Vega Muñoz. Es una casona construida en el año 1930, de estilo colonial y que ya es parte del patrimonio de la ciudad.

En sus primeros años la casa perteneció a un Padre católico, el mismo que tiene sus restos enterrados en el Hotel; posteriormente, el establecimiento pasó a ser propiedad de una familia de muchas posibilidades económicas, ya que eran médicos reconocidos de la ciudad. Aunque en la actualidad ha sido restaurada aún conserva su estilo inicial, prestando el servicio de alojamiento a los turistas tanto nacionales como extranjeros durante un tiempo aproximado de siete años.

Desde el 2011 la administración fue llevada a cabo por los propietarios, el señor Bolívar González y por su esposa la señora Gloria Idrovo, aunque en el último año, el establecimiento se encuentra a cargo de su Yerno el señor David Pérez, quien menciona que por la falta de preparación académica y capacitación en el área hospitalaria, el Hotel no ha logrado el posicionamiento esperado en el mercado.

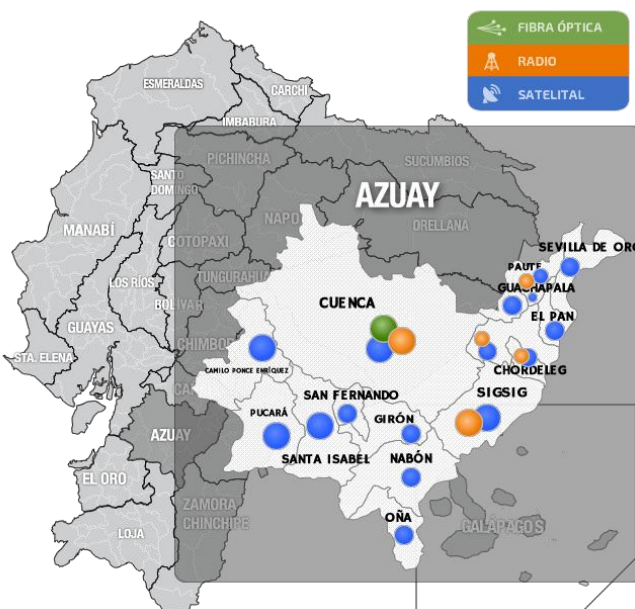
### Imagen N° 1 Ubicación micro Hotel Calle Angosta



**Fuente:** [www.google.com/maps/place/Hotel+Calle+Angosta/@-2.8925683,-79.0092537,17z/data=!3m1!4b1!4m7!3m6!1s0x91cd181abea4a6ef:0x98377e314e21073a!5m1!1s2018-06-28!8m2!3d-2.8925683!4d-79.007065](https://www.google.com/maps/place/Hotel+Calle+Angosta/@-2.8925683,-79.0092537,17z/data=!3m1!4b1!4m7!3m6!1s0x91cd181abea4a6ef:0x98377e314e21073a!5m1!1s2018-06-28!8m2!3d-2.8925683!4d-79.007065)

**Elaborado por:** Jenny Karina Marín Quezada

### Imagen N° 2 Ubicación Macro del Hotel Calle Angosta



**Fuente:** [www.puntonet.ec/home/mapa-de-cobertura](http://www.puntonet.ec/home/mapa-de-cobertura)

**Elaborado por:** Jenny Karina Marín Quezada

### 2.1.1 Instalaciones

De acuerdo a la investigación de campo realizada se pudo encontrar los siguientes datos generales del establecimiento:

#### a) Habitaciones

El Hotel cuenta de 13 habitaciones estandarizadas en cuanto a decoración, menaje y equipamiento. Las habitaciones se encuentran distribuidas de la siguiente manera: tres sencillas, tres matrimoniales, tres dobles, una triple, una cuádruple, una quíntuple y una séxtuple; dando un total de 45 plazas y con capacidad máxima para 50 personas.

Cada habitación cuenta con muebles de escritorio, armario, baño privado, red de Wi-Fi y DIRECTV, así mismo, el Hotel ofrece servicios adicionales como cafetería- restaurante, lavandería y parqueadero. En la foto n°1 se presenta una habitación matrimonial del Hotel Calle Angosta.

**Foto N° 1 Habitación del Hotel Calle Angosta**



**Elaborado por:** Jenny Karina Marín Quezada

**b) Restaurante**

Entre los servicios que ofrece el restaurante se encuentran platos típicos de la ciudad de Cuenca, desayunos para los huéspedes del Hotel y almuerzos ejecutivos. El local cuenta con una capacidad para 50 personas y el horario de atención es de lunes a sábado de 7:30 a 21:30. En la foto n°2 se presenta el restaurante del Hotel Calle Angosta.

**Foto N° 2 Restaurante del Hotel Calle Angosta**



**Elaborado por:** Jenny Karina Marín Quezada

**c) Áreas de interés**

Una de las áreas de interés con las que cuenta el hotel es la terraza en la que los huéspedes pueden relajarse, tomar alguna bebida o leer un libro; éste lugar posee una capacidad para 20 personas. Otra área es el parqueadero con un pequeño jardín acompañado de dos palmeras que tienen alrededor de 87 años de vida, consideradas parte del patrimonio colonial. En la foto n°3 y n°4 se presenta la terraza y el parqueadero del Hotel Calle Angosta.

**Foto N° 3 Áreas de interés: Terraza**



**Elaborado por:** Jenny Karina Marín Quezada

**Foto N° 4 Parqueadero**



**Elaborado por:** Jenny Karina Marín Quezada

**2.1.2 Tarifas por el servicio de alojamiento**

Las tarifas por el servicio de alojamiento del Hotel Calle Angosta, son por habitación e incluyen los siguientes servicios: Wi-Fi, DIRECTV, desayuno continental, parqueadero. Además, cuenta con recepción las 24 horas los 7 días a la semana. A continuación, se presenta la siguiente tabla con las tarifas:



**Tabla N° 1 Tarifas de acuerdo al tipo de habitación**

<b>Tipo de Habitación</b>	<b>N°</b>	<b>Tarifa</b>
<b>Individual o sencilla</b>	3	\$31,10
<b>Matrimonial</b>	3	\$56,18
<b>Doble</b>	3	\$59,69
<b>Triple</b>	1	\$81,51
<b>Cuádruple</b>	1	\$102,70
<b>Quíntuple</b>	1	\$111,79
<b>Séxtuple</b>	1	\$129,28
<b>Total de habitaciones</b>	13	

**Elaborado por:** Jenny Karina Marín Quezada

Existen otros tipos de tarifas que se ofrecen a las diferentes organizaciones, instituciones y dependiendo de la temporada alta o baja, se menciona la tarifa corporativa con un precio de \$25,00 por persona y para grupos tiene un valor aproximado de \$15,00 a \$20,00 por persona. Cabe mencionar que en temporadas altas la tarifa se incrementa hasta un 25% a partir de la tarifa estándar o tarifa rack.

### **2.1.3 Organización empresarial**

Los recursos del Hotel Calle Angosta se encuentran organizados en recursos organizacionales, financieros y operativos. Los mismos que se describen a continuación:

#### **a) Recursos organizacionales**

- **Gerencia**

La persona encargada de la gerencia de la empresa es el Ingeniero David Pérez, cuñado de los propietarios antes mencionados, el cual también es el representante legal de la organización, desempeñando funciones básicas como el pago de servicios básicos, sueldos y otros gastos.



Actualmente la organización no cuenta con un gerente administrativo que lleve a cabo estrictamente las actividades de administración, puesto que las actividades financieras o contables son tercerizados y la elaboración de roles, pago de beneficios de ley, declaración de impuestos, movimientos contables de ventas, ingresos y gastos no tiene ningún control ni registro.

- **Recepción**

El área de recepción cuenta con tres colaboradores, dos cubren el turno diurno y el otro colaborador que desempeña las actividades como auditor nocturno, dichas funciones de los mismos son: captar reservas, manejar Booking y portales de reservas.

- **Área de restaurante**

El área de restaurante cuenta con dos empleados, un chef principal que desempeña actividades como la elaboración de menús, organización y limpieza del área de trabajo; y un ayudante de cocina, quien desempeña actividades como asistente del chef y servicio al cliente; estas dos personas están encargadas de cubrir el horario de atención del restaurante.

- **Área de limpieza**

En esta área las actividades de limpieza son llevadas a cabo por una persona que desempeña actividades como: la limpieza de habitaciones, limpieza de áreas sociales, servicio de desayunos a huéspedes, room service, mantener en orden el área de lavandería y en ocasiones ayudante de cocina.



## **b) Recursos financieros**

La financiación del hotel corresponde el 80% costado por recursos de los propietarios y el 20% a través de un préstamo bancario. El monto aproximado de la inversión fue de \$700.000 dólares, no se puede detallar un monto exacto debido a que en esa época no realizaron ningún tipo de registro de gastos.

## **c) Recursos operativos**

El Hotel cuenta con recursos tangibles, infraestructura, maquinaria, herramientas, equipos de cómputo, muebles y enseres; e intangibles como su marca y patentes.

### **2.1.4 Marca**

- **Logotipo**

La identidad corporativa del Hotel se encuentra conformada por el logotipo y el isotipo que dan una imagen corporativa de la empresa y permiten un fácil reconocimiento por el público en el mercado.

El logotipo que el Hotel tiene es “CALLE ANGOSTA” en referencia a la sección angosta de la calle Tarqui, entre Gaspar Sangurima y Antonio Vega Muñoz. De igual manera su nombre se debe al hecho de estar ubicado en el Centro Histórico de la ciudad evoca al visitante a una época pasada de calles antiguas, las mismas que se han conservado hasta la actualidad. En base a estos detalles el hijo de los dueños del edificio, el señor Jonathan González, se inspiró para otorgar el nombre al mismo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

Las letras utilizadas en el logotipo están en relación a la tipografía que se usaba en la época antigua, los colores utilizados son crema y chocolate, el creador justifica el uso de estos colores porque forman un contraste y proporcionan mayor realce al logotipo.

A continuación, se presenta el logotipo del Hotel:

### Gráfico N° 2 Logotipo del Hotel Calle Angosta



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

**Elaborado por:** Jenny Karina Marín Quezada

El isotipo de la empresa cuenta con dos características muy importantes, la apariencia de antigüedad y la elegancia, representados por un farol que hace referencia a la forma de iluminación utilizada en la ciudad antigua y la silueta de un hombre elegante con un sombrero haciendo referencia a la elegancia del lugar.

A continuación, se presenta el isotipo del Hotel Calle Angosta:

### Gráfico N° 3 Isotipo del Hotel Calle Angosta



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

**Elaborado por:** Jenny Karina Marín Quezada

A continuación, se presenta la fusión del logotipo e isotipo, que se presenta como la marca del Hotel:



### Imagen N° 3 Marca



Fuente: [www.hotelcalleangosta.com](http://www.hotelcalleangosta.com)

Elaborado por: Jenny Karina Marín Quezada

## 2.2 Descripción del sector de mercado

El Hotel Calle Angosta está clasificado como un hotel de 3 estrellas, su principal prestación es el servicio de alojamiento, el cual ha brindado durante 7 años desde su apertura, de acuerdo a la investigación de campo mediante una entrevista realizada al Ing. David Pérez, quien se encuentra actualmente a cargo del hotel, menciona que los sectores de mercado a los que se ha enfocado el hotel, son los siguientes (2017):

### a) Sector ejecutivo

Son personas de negocios que laboran para una empresa o de manera independiente, quienes se ven obligados o están en la necesidad de viajar periódicamente, semanal o mensual durante todo el año, su estadía promedio es de dos a cuatro noches.

### b) Sector familiar

Son personas con estadía corta de una a dos noches, que usualmente viajan los fines de semana, en algunas ocasiones con más frecuencia en temporada de vacaciones o feriado.



**c) Sector estudiantil**

En ciertas épocas, el hotel ha notado la concurrencia de grupos que no son los principales clientes del establecimiento, pero que han formado parte del mercado, pudiendo mencionar a grupos estudiantiles, los cuales son personas que, por motivos de algún tipo de investigación técnica o la participación en un evento, tienen la necesidad de viajar, la estadía promedio de estas personas es aproximadamente de una a dos noches. Las frecuencias de viaje de estos individuos son de dos o tres veces por año.

**d) Sector de la tercera edad**

Las personas de la tercera edad también se consideran parte del mercado, aunque su presencia es mínima, también retribuyen ingresos al hotel, su frecuencia es por lo general una vez por año con una estadía de una a dos noches.

**2.3 Descripción de los canales de distribución**

Los canales de distribución o también llamados intermediarios o agentes, tienen como finalidad la colocación del producto o servicio a disposición del consumidor final. Dichos canales permiten al cliente potencial obtener información acerca del establecimiento, fotografías, disponibilidad y tarifas para poder organizar su viaje. No es suficiente con tener un buen hotel, un servicio excepcional, a un precio adecuado, si el cliente no conoce o no puede acceder a la información, por esta razón el seleccionar un canal de distribución debe hacerse de una manera estratégica, considerando el segmento objetivo de mercado y por el coste que este implica, por lo que la distribución se ha convertido en una de las variables más importantes en la determinación del precio y por ende en la maximización del beneficio (Vitta, 2017).



Los canales de distribución utilizados por el Hotel Calle Angosta son de manera directa e indirecta, los cuales se describen a continuación:

**a) Directa**

El hotel pone a disposición de sus clientes su página [www.hotelcalleangosta.com](http://www.hotelcalleangosta.com), la misma ha sido actualizada a finales del año 2017, así también su Fanpage en Facebook (res social) la cual se encuentra con el nombre [www.facebook .com/Hotel-Calle-Angosta](https://www.facebook.com/Hotel-Calle-Angosta). De esta manera los clientes pueden realizar sus consultas, obtener información o realizar sus reservaciones directamente con el Hotel.

**b) Indirecta**

El manejo de intermediarios como por ejemplo las OTAS o también conocidas como Online Travel Agencies o en español como Agencias de viaje en línea, permiten que el hotel realice sus actividades comerciales, entre las agencias con las que el hotel trabaja son: Booking.com y Despegar.com de esta manera los clientes pueden realizar sus reservaciones e informarse acerca del hotel y sus servicios.

## **2.4. Análisis situacional**

### **2.4.1 Macroentorno**

El macroentorno de una empresa o también conocido como entorno lejano, se encuentra determinado por diferentes factores los cuales son incontrolables por la empresa. Para lograr determinar la incidencia que tiene cada factor sobre la organización es necesario realizar un análisis minucioso desde diferentes escenarios.



### **a) Político**

En los últimos 10 años se han visto grandes transformaciones referentes a todas las instancias del Estado, en materia de redes tales como: puertos, aeropuertos, carreteras, transmisión de datos, energía de agua; todas ellas obras de gran trascendencia, creadas para poder atender y servir de mejor manera a los ecuatorianos, son proyectos que fueron encaminados a la par del fortalecimiento y desarrollo de la asistencia sanitaria, educación, pensiones jubilares, entre otros. Actualmente, el Ecuador se encuentra atravesando por un periodo de incertidumbre, debido a que con la nueva elección del mandatario Lenín Moreno se desea continuar con la revolución, pero con un estilo diferente. Para el desarrollo de la actividad turística o la realización de inversiones por parte de los emprendedores o empresas posicionadas, el factor político del país es inmensamente significativo, ya que permite conocer el riesgo por el que se encuentra atravesando el país y como este es visto frente a los países latinoamericanos, brindando confiabilidad y permite conocer la estabilidad y seguridad que puede ofrecer el país a los visitantes e inversionistas (Peñaylillo, 2017).

Según el Banco Central del Ecuador, el indicador de riesgo país en diciembre de 2017 se encontró con 498 puntos; mientras que, para enero de 2018 este riesgo ha disminuido hasta llegar a 442 puntos, esto significa que mientras más baja sea la tasa de riesgo más atractivo será el país para los visitantes e inversionistas de otros países (2017).

### **b) Económico**

La situación económica que está atravesando el país está teniendo una evolución positiva tanto del sector no petrolero como del petrolero, el mismo que tuvo un aumento en el tercer trimestre del 6,6%, registrándose un crecimiento de actividades



productivas, mayor nivel de remesas y del ingreso de recursos provenientes del turismo. Estos resultados positivos brindan esperanza al país, puesto que cuando empezó (mayo 2017) el gobierno de Lenín Moreno el Ecuador se encontraba en una situación económica crítica. Con la eliminación de las salvaguardias las importaciones de bienes han tenido un crecimiento del 64,6%, los bienes de consumo en un 45,2% y materias primas en un 20%. (Agencia EFE, 2018)

Según el Banco Central del Ecuador indica que la inflación anual de diciembre del 2017 que fue del -20%, siendo la tasa más baja en comparación con diciembre del año anterior que se encontró en 1,12%. Además, se presenta que en la ciudad de Cuenca la inflación llegó a -0,24%; mientras que, en las ciudades de Santo Domingo, Manta, Ambato, Guayaquil y Quito se registraron inflaciones de 0,32%, 0,31%, 0,23% y 0,20% respectivamente.

Los productos que mayor inflación para el año 2017 fueron los siguientes: alimentos y bebidas no alcohólicas con un porcentaje correspondiente al 0,08%, recreación y cultura con un 0,07% y los que menor porcentaje fueron los restaurantes y hoteles con un -0,05%.

La canasta familiar vital se encuentra en \$498,89 a nivel nacional y el ingreso familiar está en \$700,00, esto implica una cobertura del presupuesto familiar en 98,73% del costo total de dicha canasta. En la ciudad de Cuenca la canasta vital se encuentra en los \$494,90 (INEC, 2017).

Según el Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto (PIB) en el presente año ha mostrado una variación en referencia del primer trimestre con relación al año anterior que se encontraba con -0,6% y que en el 2017 se encuentra en el 2,6%, la tasa positiva se debe a la intermediación financiera otorgado al sector privado (2017).



### **c) Social**

De acuerdo a los autores Abuja et al., la Agenda Social 2013-2017, busca ser la principal herramienta para la generación de oportunidades para el desarrollo pleno de capacidades y el acceso a bienes superiores de toda la población. Dicha Agenda se encuentra organizada en cuatro ejes: red, acceso y territorio; calidad de los servicios; prevención y promoción; y ocio, plenitud y disfrute. Los cuales han sido concebidos para dar cohesión e integralidad a las políticas intersectoriales y sectoriales, para responder de manera consistente a las demandas de la ciudadanía, para promover la equidad y la justicia. En los elementos de calidad de los servicios, ocio plenitud y disfrute indican lo siguiente (2017):

El eje de Calidad incentiva a que los servicios de salud, vivienda, educación, cuidado, recreación, deportes, seguridad social, entre otros, sean provistos con oportunidad, pertinencia, calidez, profesionalización, con bajo estándares y que sean desarrollados con integralidad. No solamente se debe acceder a los servicios, sino que estos deben ser ofertados con calidad para garantizar el cumplimiento de los derechos inherentes a todas las personas y al desarrollo de sus capacidades.

El eje Ocio, plenitud y disfrute concuerda con la visión de que el ser humano tiene una vida plena, que requiere su integración armónica con la sociedad y con la naturaleza, que le permita desarrollar todas sus potencialidades. En este sentido, se entiende que el Buen Vivir tiene que asegurar que las personas gocen de tiempo libre para el resto de dimensiones como la familia, la participación en redes, el ocio, la cultura, el disfrute, entre otros.

### **d) Tecnológico**

Según Meza, Zaldívar y Fernández, la evolución tecnológica en la industria del hospedaje en la actualidad se ha ido desarrollando a pasos agigantados que cada



vez se enfrenta y se adapta a las nuevas tendencias, por lo cual las empresas hoteleras ofrecen servicios de acuerdo a los nuevos estilos de vida que buscan los huéspedes y que cada vez están fuertemente ligados a los avances tecnológicos. (Meza, Zaldívar, & Fernández, 2016).

Por lo tanto, la industria hotelera está incorporando nuevas tecnologías digitales y otras que sean amigables con el ambiente para el desarrollo sostenible y sustentable. El avance tecnológico permite el desarrollo de las actividades hoteleras de forma más eficientes y personalizadas, además se mejora las relaciones de comunicación con los huéspedes y colaboradores.

En el Ecuador la implementación de la tecnología aún es una tendencia nueva, a pesar de que no se compara con los proyectos mundiales, el avance ha sido en un pequeño porcentaje en el sector de alojamiento, sin embargo la iniciativa por varios inversionistas ha llevado acabo la implementación de tecnología en hoteles de varias partes del país, innovaciones tanto en lo digital como lo ambiental atrayendo a más turistas (Campoverde, 2017).

### **e) Ambiental**

El 2017 fue declarado como el Año Internacional del Turismo Sostenible, por la Organización Mundial del Turismo o también conocida con sus siglas OMT, por lo que el Ecuador se ha cuestionado sobre el turismo sostenible, ya que se encuentra entre los 17 países más mega-diversos del planeta. Además, cuenta en su territorio con cuatro regiones o cuatro mundos: las Costas del Pacífico, con sus maravillosas playas; la Cordillera Andina con sus volcanes de más de 5.000 metros de altura; las Islas Galápagos, con sus playas de arena blanca, con flora y fauna únicas; y la mágica Amazonía, con sus inmensas selvas. El turismo es una de las actividades productivas en las que se pueden obtener ingresos, beneficiar a las comunidades y



al mismo tiempo conservar el medio ambiente. Entonces, el turismo sostenible es la opción que tiene el Ecuador para convertirse en potencia turística (Carrillo, 2017).

Como otro punto, es importante considerar el Turismo Sustentable el cual ha dejado de ser solo una alternativa que puede ser tomada o dejada de lado por las empresas turísticas, hoy es una obligación. Las características del país deben ser bien aprovechadas por los gobiernos a la hora de diseñar políticas en esta materia. Un manejo consciente de la biodiversidad permitirá crear una marca país mucho más competitiva y atractiva para atraer turistas.

Con la Constitución de 2008, Ecuador asume el liderazgo mundial en el reconocimiento de los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2013-2017).

El Programa de Gobierno 2013-2017, en el apartado Revolución Ecológica, apuesta por la transformación productiva bajo un modelo eco-eficiente con mayor valor económico, social y ambiental. En este sentido, se plantean como prioridades la conservación y el uso sostenible del patrimonio natural y sus recursos naturales, la inserción de tecnologías ambientalmente limpias, la aplicación de la eficiencia energética y una mayor participación de energías renovables, así como la prevención, el control y la mitigación de la contaminación y la producción, el consumo y el post-consumo sustentables (Movimiento Alianza PAIS, 2012).

Ecuador pretende seguir manteniendo el liderazgo internacional en cuanto a la universalización de los derechos de la naturaleza y la consolidación de propuestas ambientales innovadoras para enfrentar el cambio climático, con énfasis en principios de corresponsabilidad, tales como la Iniciativa Yasuní-ITT (Movimiento Alianza PAIS, 2012).



#### **2.4.1.1 Nuevas tendencias hoteleras**

El turismo está en una evolución constante de igual manera la adaptación y personalización de diferentes perfiles de turistas que muchas de las veces, es muy difícil seguirles el ritmo, con tan cambiantes generaciones. Por lo que han surgido nuevas tendencias hoteleras a nivel mundial dentro de ellas se encuentra la aplicación de nuevas tecnologías y el crecimiento del nivel de ocupación de los hostales de lujo, hoteles bleisure y de los hoteles de pet friendly, los cuales se describen a continuación:

##### **a) Hoteles bleisure**

Se enfocan en personas que realizan turismo de negocios, que no solo buscan alojarse solo en el hotel y asistir a reuniones, sino que quieren alargar su estadía para aprovechar visitando la ciudad en la que se encuentre.

Según datos publicados por el Grupo de Comunicación especializado en Información Turística Profesional en Hosteltur, 67% de los turistas de negocios se toman un tiempo libre durante sus viajes de trabajo y el 58% alargan su estancia para añadir días de ocio a su viaje. Este tipo de turistas buscan actividades tales como: realizar compras por la ciudad y no solo en el aeropuerto, degustar de la gastronomía típica del lugar, esta actividad puede llegar a potenciar a los hoteles, un claro ejemplo de esto es la creación de menús diseñados exclusivamente para este tipo de turistas y por último realizar actividades deportivas, ya que son consideradas como otra actividad preferida por el turista de negocios por lo que algunas de las estrategias que han implementado los hoteles a nivel mundial ha sido ofrecer entrenadores personales (2017).



## **b) Aplicación de nuevas tecnologías**

Diversos estudios han mencionado sobre los cambios que tendría el turismo para el 2018, en cuanto a las tendencias hoteleras, WTM (World Travel Market) (2014), manifestó que poco a poco se ha visto el crecimiento de la aplicación de diversas tecnologías en el sector turístico, un claro ejemplo de esto es la implementación de apps de reserva para el proceso del check in – check out, de esta manera el hotel facilitaría el trámite de registro de los huéspedes, dichas aplicaciones pueden llegar a representar el 35% de las reservas online para el 2018.

De igual manera el crecimiento del uso de las redes sociales ha sido otra de las tendencias de gran importancia, debido a que los huéspedes comparten sus experiencias a través de estos medios, por esta razón es importante mantener actualizados los perfiles sociales del hotel. Según las nuevas tendencias sociales es significativo animar a los huéspedes a comentar en las redes del hotel, debido a que esto permitirá al hotel posicionarse entre la competencia.

## **c) Crecimiento del nivel de ocupación de los hostales de lujo y de los hoteles de pet friendly**

Los hostales de lujo han dejado de ser alojamientos de bajo precio y de baja calidad, en la actualidad han surgido hostales realmente acogedores con un toque vintage, situados en muchas ocasiones en espectaculares cascos históricos. Los adultos jóvenes buscan este tipo de alojamientos, puesto que estos se sitúan en la mayoría de casos en el centro de la ciudad, permitiéndoles interactuar con otros viajeros y regularmente pueden preparar sus propios alimentos en un espacio común (World Travel Market, 2014).



Los hoteles pet friendly son una tendencia que se está desarrollando cada vez más a nivel mundial, este tipo de hoteles implican la aceptación de mascotas en lugares públicos dentro de sus instalaciones, convirtiéndose esta nueva tendencia en una fuerte herramienta de ventas, donde se incluyen programas especiales para las mascotas, las cuales son tratadas como huéspedes especiales, brindándoles una serie de opciones como juguetes, golosinas masticables y recipientes propios. Los servicios que los hoteles pet friendly suelen brindar son los paseos por la ciudad y cuidados de mascotas, además de una larga lista de lugares recomendados como veterinarias, boutiques caninas, circuitos de paseo y restaurantes afines en la zona.

Cada vez existen nuevas tendencias hoteleras que se ajustan a los diferentes perfiles de turistas que están en constante cambio, las mencionadas anteriormente son uno de los pocos ejemplos que se pueden describir de un sin número de tendencias (Diario Infobae, 2016).

#### **2.4.2 Microentorno**

El micro-entorno o entorno competitivo está enfocado al análisis de las capacidades competitivas de la organización en relación a otras empresas que ofrecen los mismos servicios o producto. Dentro de este análisis se toma en cuenta el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. A continuación, se presenta en qué consisten las 5 fuerzas de Michael Porter en el siguiente gráfico:

### Gráfico N° 4 Las 5 fuerzas de Michael Porter



Elaborado por: Jenny Karina Marín Quezada

El análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter aplicado al Hotel Calle Angosta de la ciudad de Cuenca permite una valoración sobre la posición en la que se encuentre temporalmente frente a la competencia. A continuación, se presenta el siguiente análisis:

#### a) Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es el peligro que corre la empresa frente a la facilidad con que nuevas organizaciones pueden ingresar al mismo mercado, por lo que el nivel de amenaza depende del tamaño de las barreras de entrada, mientras mayor sea la amenaza menor será su rentabilidad. Según Porter existen seis tipos de barreras de entrada las cuales son economías de escala, identidad de marca, requisitos de capital, acceso a canales de distribución,



desventajas de costos independientes de escala (disponer patentes, acceso favorable a materias primas, localización favorable, subsidios del gobierno, o experiencia acumulada) y regulaciones gubernamentales (1982). A continuación, se describen las barreras más significativas para el hotel las cuales deber tener en cuenta:

- En cuanto a la regulación gubernamental se puede decir que el hotel al estar ubicado en la zona histórica y comercial de la ciudad de Cuenca, la apertura de nuevos establecimientos (hoteles) es notablemente alto, pudiendo ser establecimientos que se encuentren legalmente constituidos o no. Los elementos que favorecen a la apertura de estos nuevos establecimientos se encuentran constituidos en el nuevo Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador realizado por el Ministerio de Turismo (2016), el cual menciona que para considerarse como establecimiento de alojamiento turístico u hotel debe contar “con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas (...), con servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría” y que “deberá contar con mínimo de 5 habitaciones”. De igual manera sucede con la apertura de nuevos Hoteles Apartamento que según el mismo reglamento indica que este tipo de alojamiento podrá ofrecerse siempre y cuando se ofrezca “el servicio de hospedaje en apartamentos que integren una unidad para este uso exclusivo” y que este “debe estar compuesto como mínimo de: dormitorio, baño, sala de estar integrada con comedor y cocina equipada”. Facilitando de esta manera la renta y ocupación de estancias largas de los turistas. El nuevo reglamento sin lugar a duda facilita a la introducción de nuevos competidores al mercado puesto que los recursos necesarios para su implementación son mínimos desde mano de obra, materiales y económicos (inversión de capital).



## b) Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores, se puede determinar por el nivel de relación que existe entre la empresa y los proveedores, en el caso del Hotel Calle Angosta los proveedores tienen un bajo nivel de poder de negociación, debido a que existe una gran cantidad de distribuidores de productos que pueden abastecer el hotel. Entre los principales proveedores que tiene el hotel, se mencionan los siguientes:

**Cuadro N° 1 Proveedores del Hotel Calle Angosta**

Área	Proveedor	Producto
Restaurante	Pronaca	Carne y huevos
	Nutrileche	Leche, crema de leche, quesos
	Supermaxi	Arroz, azúcar, y demás productos de la alacena
	Comercial Solís	Utensilios de cocina como vajilla, bols, recipientes, etc.
Limpieza	Produlimpie.	Productos para lavandería y amenities

Elaborado por: Jenny Karina Marín Quezada

## c) Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos con diferentes características, pero que son capaces de satisfacer las mismas necesidades. En relación a precios estos son ofertados a precios más bajos, en cuanto a la calidad y rendimiento resulta ventajoso para el hotel, debido a que este puede ofrecer muchos más servicios, por lo tanto, para el sector hotelero se puede considerar como productos sustitutos los siguientes: casas de alquiler, pensiones, cabañas, entre otros. Las barreras de entrada de estas son las regulaciones gubernamentales y el nivel de inversión. A continuación, se describen estas barreras:

- Según el Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador realizado por el Ministerio de Turismo, las casas de huéspedes son considerados como



establecimientos turísticos, brindando al turista alojamiento en la misma vivienda donde reside el prestador del servicio, además, cuenta con “habitaciones, cuartos de baño y aseo privados; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno y/o cena) a sus huéspedes (...) su capacidad mínima será de dos y máxima de cuatro habitaciones” y deben contar “con un máximo de seis plazas por establecimiento” (2016).

- En cuanto a la inversión se puede decir que de acuerdo a las adecuaciones de las viviendas para prestar éste servicio de alojamiento es mínima en comparación a la inversión que realiza un hotel legalmente constituido y con mayor capacidad.

La inclinación del cliente por los productos sustitutos dependerá de su necesidad, por lo que también se convierte en una barrera a tener en cuenta para el Hotel Calle Angosta.

### **d) Poder de negociación con los clientes**

Los huéspedes pueden ejercer un alto poder de negociación sobre el Hotel Calle Angosta, debido a la gran oferta de establecimientos hoteleros, existiendo en el Centro Histórico de la ciudad de Cuenca 50 establecimientos de este tipo, los mismos que son de segunda categoría, afectando de manera negativa a la empresa, debido a que a mayor posibilidad de elección por parte del potencial cliente, mayor es su dominio sobre el mismo. De igual manera, se puede mencionar que los otros servicios ofertados por la empresa no poseen un factor de diferenciación sobre el resto de la competencia.



### **e) Rivalidad competitiva**

La rivalidad entre los competidores se considera a aquellos establecimientos que son compiten de manera directa con la empresa, por lo que poseen características similares como servicios, tarifas, capacidad, nivel de categoría, etc.

Según el Diario Expreso, en una entrevista realizada al Sr. Pablo Venegas presidente de la Asociación Hotelera de Cuenca, el sector hotelero se encuentra en crisis por diversos factores como: la construcción del tranvía, el alza de impuestos (medida que se colocó durante un año por la situación del terremoto ocurrido el 16 de abril del 2016), además del crecimiento de establecimientos informales que no están legalmente constituidos como establecimientos de alojamiento, observándose como resultado consecuencias como: competencia desleal y tarifas extremadamente bajas (2016).

Cabe mencionar que en la ciudad de Cuenca existen hoteles de lujo (2), primera (58), segunda (50), tercera (46) y cuarta (1), (Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio de Turismo, 2015).

## **2.5 Desarrollo de la matriz de análisis externo e interno**

### **2.5.1 Análisis empresarial mediante el FODA cruzada**

El análisis DAFO o FODA en inglés SWOT, es una metodología de estudio sobre la situación competitiva de una empresa, dentro de su mercado y sus características internas y externas, la cual permite determinar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.



Durante el proceso de la planificación estratégica y a consiguiente del análisis DAFO se debe contestar las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo puede detenerse cada debilidad?
2. ¿Cómo puede aprovecharse cada fortaleza?
3. ¿Cómo se puede aprovechar al máximo cada oportunidad?
4. ¿Cómo se puede contrarrestar cada amenaza?

Los rangos utilizados para el análisis de la matriz FODA cruzada son:

- Muy bajo = relación inexistente.
- Bajo = relación no importante.
- Medio = relación poco notable.
- Medio alto= relación intermedia
- Alto = relación relevante.
- Muy alto = relación importante.
- Absoluto = relación fundamental

Estos rangos son utilizados para para medir la relación entre fortalezas y debilidades (aspectos internos) con oportunidades y amenazas (aspectos externos) del Hotel Calle Angosta, con el fin de establecer estrategias competitivas en base al resultado que posea mayor relación en función de sus características propias y las del mercado. A continuación, se presenta la matriz FODA y FODA cruzada del Hotel Calle Angosta.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Cuadro N° 2 Matriz del análisis FODA**

<b>FORTALEZAS (INTERNO)</b>	<b>OPORTUNIDADES (EXTERNO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Parqueadero propio.</li> <li>• Infraestructura patrimonial.</li> <li>• Experiencia en el mercado.</li> <li>• Utilización de varios canales de venta.</li> <li>• Instalaciones adecuadas para el alojamiento de los diferentes sectores del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estrategias con diferentes tipos de empresas turísticas como: agencias de viajes, balnearios, además de empresas publicitarias turísticas.</li> <li>• Alta demanda de turistas en la ciudad.</li> <li>• Reconocimiento de Cuenca como una ciudad turística a nivel internacional.</li> <li>• Capacitaciones relacionadas con el sector hotelero que brindan organizaciones como: AHOTEC, la Cámara de Comercio o el Ministerio de Turismo.</li> <li>• Nuevas tendencias hoteleras.</li> <li>• Multiplicidad de canales de distribución.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES (INTERNO)</b>	<b>AMENAZAS (EXTERNO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración descentralizada.</li> <li>• Falta de capacitación al personal.</li> <li>• Precios elevados en relación al servicio.</li> <li>• Ausencia de procesos y funciones de cada área Atraso en la implementación de nuevas tecnologías (equipos de cobros anticipados, tv pantalla plana, computadoras de escritorio Desaprovechamiento del área de restaurante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos sustitutos (casas de huéspedes, hotel apartamento, Air B&amp;B, etc.).</li> <li>• Entrada de nuevos competidores con instalaciones modernas, diversificación de servicios y precios más atractivos.</li> <li>• Alto nivel de competencia hotelera.</li> <li>• Construcción de la plataforma tranviaria que afecta el acceso y la economía de la ciudad de Cuenca.</li> <li>• Estacionalidad.</li> <li>• Falta de regulaciones a establecimientos de alojamiento por parte de autoridades competentes.</li> </ul>

**Elaborado por:** Jenny Karina Marín Quezada



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Cuadro N° 3 Matriz del análisis FODA Cruzada**

		Fortalezas						Debilidades					
		Ubicación estratégica	Parqueadero propio.	Infraestructura patrimonial	Experiencia en el mercado.	Utilización de varios canales de venta.	Instalaciones adecuadas para el alojamiento de los diferentes sectores del mercado.	Administración descentralizada	Falta de capacitación al personal	Precios elevados en relación al servicio	Ausencia de procesos y funciones de cada área	Atraso en la implementación de nuevas tecnologías (equipos de cobros antiplagos, tv pantalla plana, computadoras de escritorio)	Desaprovechamiento del área de restaurante
Oportunidades	Externas												
	Internas												
	Alianzas estrategias con diferentes tipos de empresas turísticas como: agencias de viajes, balnearios, además de empresas publicitarias turísticas.	3	4	5	5	6	6	4	2	7	1	3	4
	Alta demanda de turistas en la ciudad	7	5	5	2	6	5	3	7	6	2	2	6
	Reconocimiento de Cuenca como una ciudad turística a nivel internacional.	6	1	7	4	6	5	3	5	5	3	4	5
	Capacitaciones relacionadas con el sector hotelero que brindan organizaciones como: AHOTEC, la Cámara de Comercio o el Ministerio de Turismo	1	1	1	4	4	3	6	7	5	7	3	4
	Nuevas tendencias hoteleras	6	3	6	5	7	7	6	5	3	4	7	4
Amenazas	Multiplicidad de canales de distribución	5	1	2	4	4	3	5	2	3	2	4	2
	Productos sustitutos (casas de huéspedes, hotel apartamento, Air B&B, etc.).	4	3	4	3	4	3	2	2	4	2	3	2
	Entrada de nuevos competidores con instalaciones modernas, diversificación de servicios y precios más atractivos	4	3	5	4	4	5	5	4	6	3	5	3
	Alto nivel de competencia hotelera	4	2	4	4	5	2	4	2	5	2	3	2
	Construcción de la plataforma tranviaria que afecta el acceso y la economía de la ciudad de Cuenca	5	1	2	1	2	1	1	1	4		3	4
	Estacionalidad	3	3	3	4	3	3	5	4	6	2	4	4
	Falta de regulaciones a establecimientos de alojamiento por parte de autoridades competentes	3	2	4	2	2	4	1	2	4	1	1	4

**Elaborado por:** Jenny Karina Marín Quezada

*Marín Quezada Jenny Karina*



Del análisis de la Matriz FODA se obtuvo los siguientes resultados:

- FA (fortalezas y amenazas) = 115 puntos.
- DA (debilidades y amenazas) = 110 puntos.
- DO (debilidades y oportunidades) = 151 puntos.
- **FO (fortalezas y oportunidades) =155 puntos.**

Como se puede observar el resultado de mayor puntaje fue de un **FO**, el cual indica que las fortalezas y oportunidades permiten a la empresa ser “Fuertemente reactiva”, por lo que se plantean las **estrategias de intervención** que permitan mejorar su posicionamiento en el mercado y su crecimiento en el nivel de ventas a nivel local.

### **Conclusión:**

Entre los factores positivos que se pueden destacar del presente análisis empresarial se puede mencionar que, el Hotel cuenta con el Capital necesario para el desarrollo de sus actividades de alojamiento y de restauración; la gerencia de la empresa tiene la actitud para la aceptación de nuevas estrategias y la aplicación de las mismas, además, el Hotel cuenta con personal que tiene la disposición de aprender y de capacitarse para alcanzar los objetivos empresariales.

Entre los factores negativos se puede mencionar que, pese a que la empresa está presente en el mercado alrededor de siete años, el Hotel aún no cuenta con una filosofía empresarial y ni con una planificación estratégica, debido a que los propietarios y la gerencia no han trazado un plan para lograr alcanzar objetivos y un posicionamiento en el mercado.



### CAPÍTULO III

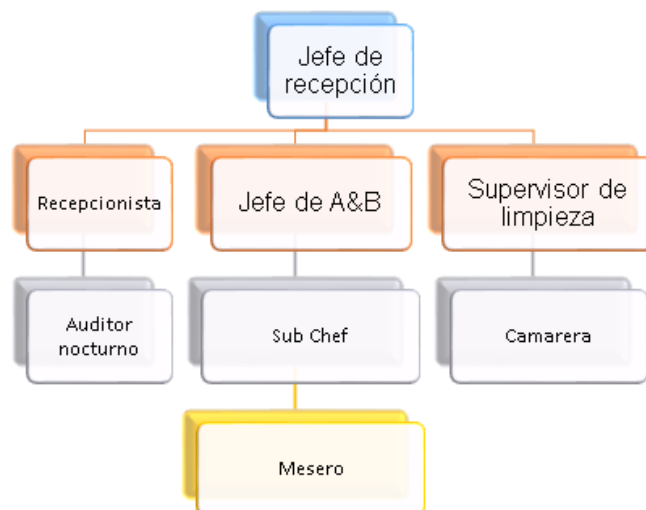
## DESARROLLO DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL PARA EL HOTEL CALLE ANGOSTA

### 3.1 Organigrama propuesto para el Hotel Calle Angosta

El organigrama empresarial es una herramienta básica para tener un panorama de todo el escenario y muestra la división del trabajo en toda la organización, la manera en que está relacionado con otros trabajos y donde encaja dentro de la organización (Dessler, 2000, pág. 86). Cada puesto de trabajo tiene actividades específicas que deben ser establecidas.

En el organigrama propuesto para el hotel se mencionan aquellos departamentos que son sumamente necesarios para la organización y desarrollo de la empresa. A continuación, se presenta el siguiente organigrama con sus respectivos niveles de jerarquización y con la descripción de las funciones asignadas a cada puesto de trabajo.

**Gráfico N° 5 Organigrama empresarial**



Elaborado por: Jenny Marín



**a) Administración**

Las funciones de este departamento se ajustarán a las necesidades de la empresa iniciando desde la planificación, el planteamiento de objetivos y metas periódicas, así como la dirección (que permitirá dirigir al personal y designar tareas para el adecuado funcionamiento), el control (necesario para determinar si las tareas y objetivos se han cumplido de acuerdo a lo planificado) y la retroalimentación (permitirá medir las desviaciones de los planes establecidos, por lo que deberá implantar correcciones y modificaciones del plan original).

Otra de las funciones que deberá encargarse este departamento es la parte del marketing (ya que es un elemento fundamental para el correcto posicionamiento de la empresa en el mercado), del control financiero y económico (de esta manera se contará con información relevante que permita conocer la rentabilidad de la organización).

**b) Jefe de recepción**

Estará encargado de controlar y dirigir al personal de recepción asignando funciones y tareas, así como llevar el registro sobre la disponibilidad de las plazas llevando al día el planing de reservas, además de estar encargado de la operación de las principales agencias, redes sociales, centrales de reservas que son las fuentes de clientes frecuentes. Así también el jefe de recepción deberá realizar reservas de alojamiento y llevar la orden de adquisición de los servicios por parte de los huéspedes de hotel, indicando fechas de entrada, salida, número de personas y servicios adquiridos. Por lo tanto, deberá dominar la información en cuanto a tarifas, promociones, descuentos, formas de pago, por lo que debe llevar siempre un control actualizado. Por último, deberá tramitar reservas en tiempo real ajustando el precio del alojamiento a la oferta existente en cada momento.



**c) Recepcionista**

Es el primer contacto que tiene el huésped a la hora de la llegada al Hotel Calle Angosta, sus principales funciones son: recibir a los clientes de la manera más cordial, contestar llamadas telefónicas, resolver quejas o solicitudes de los huéspedes, además de realizar funciones secundarias como gestión del email, actividades financieras como la monitorización y registro de los pagos de caja, mantenimiento del área de recepción, organización de reuniones y eventos.

**d) Auditor nocturno**

El auditor nocturno tiene la función de elaborar documentos y pagos procesados por recepción, por lo que deberá comprobar el trabajo de los cajeros de recepción, confirmar que los servicios se hayan cobrado de acuerdo a la lista de tarifas determinadas por el hotel, separar y cargar los ingresos por departamento de alojamiento, restaurante, lavandería y parqueadero, chequear y verificar que todos los huéspedes y las reservas de agencia o de la central de reservas hayan pagado la tarifa adecuada, y revisar la proyección de ocupación diaria del Hotel.

**e) Jefe de Alimentos y bebidas:**

Es el encargado de proveer los suministros y materia prima del stock de alimentos y bebidas para la producción, así como de la planificación y organización de las funciones operativas de cada centro de consumo, además de monitorear la calidad en los servicios verificando la satisfacción de los clientes, llevar un control periódico del inventario de los utensilios de cocina, materia prima y suministros, además es responsable de la elaboración de recetas y menús.



**f) Sub Chef**

Es el encargado de asistir en todas las tareas encomendadas por el jefe de alimentos y bebidas, así como la elaboración y producción de los alimentos supervisando en todo momento la seguridad alimentaria en cada proceso de la cadena alimentaria (recepción, almacenamiento, producción y servicio).

**g) Ayudante de cocina**

Es el encargado de la limpieza del área de cocina y al mismo tiempo servirá de apoyo tanto al jefe de alimentos y bebidas y al sub chef, además apoyará en el área de servicio como mesero.

**h) Mesero**

Las funciones del mesero o camarero básicamente se basan en el encargo del servicio del restaurante.

**i) Supervisora de limpieza**

Cumple la función de supervisar las actividades laborales del personal de limpieza en áreas como las habitaciones, lavandería, pasillos y áreas sociales, así como la supervisión y coordinación de las actividades del personal de limpieza, además está encargado de planificar, preparar los horarios de trabajo y asignar tareas. Una de las actividades a realizar es la de instruir al personal en lo referente a las políticas y procedimientos laborales, en el uso y el mantenimiento del equipo, así como la de seleccionar y realizar el pedido de los productos de limpieza más apropiados para los diferentes tipos de mobiliario, suelo y de superficies.



El supervisor de limpieza deberá asegurarse de que se sigan los estándares de seguridad y salud laboral e higiene, además de realizar el inventario de lencería, verificando que productos se deben dar de baja. Otra de las actividades son inspeccionar y evaluar las instalaciones, equipos de limpieza e inmobiliario para determinar el trabajo de mantenimiento y limpieza que se requiere.

#### **j) Camarera**

Está a cargo de la limpieza de las habitaciones siguiendo los estándares, deberá reportar objetos olvidados al departamento de recepción para su registro, cuidar el material y el equipamiento de limpieza, llevar un control al empezar el turno para reflejar el estado de cada habitación, preparar el carro con todos los útiles y material de limpieza necesario para su trabajo y colaborar en los cambios de habitación del cliente.

### **3.2 Planteamiento de la filosofía empresarial**

Campa, Oriol, y Amat indican que los elementos de la planificación estratégica son: misión, visión, valores, metas y objetivos, los mismos que se describen a continuación (2013):

#### **3.2.1 Misión**

Los autores Campa, Oriol y Amat mencionan que la misión de una empresa “es la manifestación del propósito de una organización, representa la identidad y personalidad de la misma” (2013), por lo que para el presente plan se ha desarrollado la siguiente misión:



Ser una empresa familiar comprometida en brindar un servicio de calidad, en un ambiente acogedor, donde el huésped se sienta cómodo, tranquilo y consentido, con actividades desarrolladas bajo el compromiso y el deseo de la mejora continua.

### 3.2.2 Visión

Los autores Campa, Oriol y Amat señalan que la visión de toda empresa es considerada como “la proyección que se tendrá del futuro de la organización es decir hacia dónde quiere llegar” (2013), por lo que se plantea, bajo este argumento, la siguiente visión para el Hotel Calle Angosta:

Alcanzar un posicionamiento como una empresa competitiva en el sector hotelero en la ciudad de Cuenca, comprometidos con la entrega de calidad en los servicios que brinda el Hotel y buscando siempre la satisfacción de las necesidades de los huéspedes, trabajando siempre bajo los valores que rigen al hotel.

### 3.2.3 Valores

Los valores son las creencias y la filosofía que guían a la organización. Los valores responden a la pregunta: ¿cómo queremos actuar como empresa y con qué filosofía queremos que nos reconozcan? (Campa, Oriol, y Amat, 2013). Por lo tanto, los valores son fundamentales e importantes para el desarrollo de la empresa hotelera. Para el presente plan estratégico se mencionan los siguientes:

- **Hospitalidad:** Dar un servicio con la mejor atención, amabilidad y cordialidad para los huéspedes.
- **Calidad:** En la prestación de servicios y productos, comprometidos con la mejora continua en la prestación de los mismos.



- **Responsabilidad:** En brindar un servicio íntegro, que refleje la transparencia, seguridad y tranquilidad, además de entregar bienestar a los huéspedes durante su estadía en el Hotel.
- **Respeto:** En el buen trato y las buenas relaciones para todos los stakeholders de la organización como son los clientes, el equipo de trabajo, los proveedores, la sociedad, entre otros.
- **Compromiso:** En realizar un buen trabajo, con el objetivo de satisfacer las necesidades y anticiparnos a los requerimientos de nuestros huéspedes.

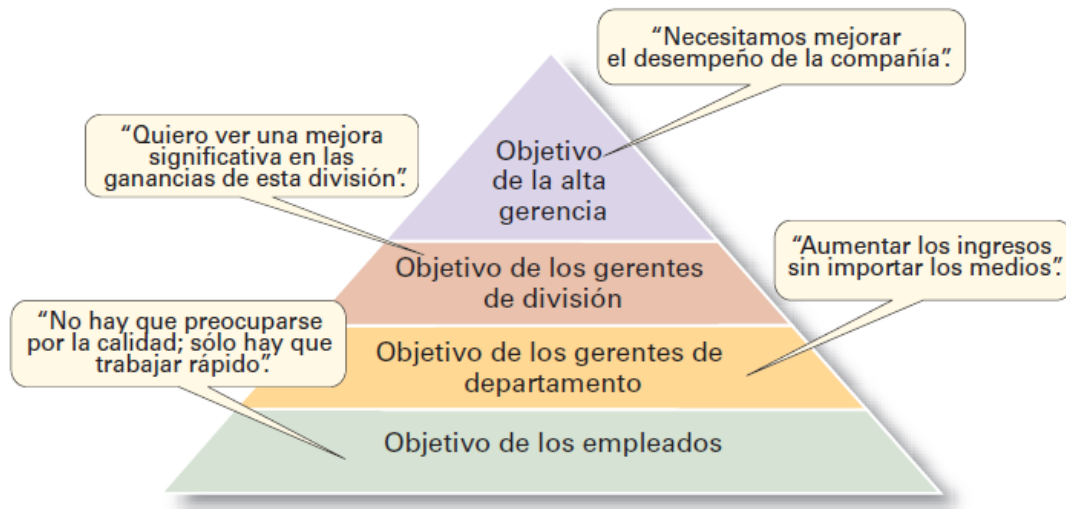
### 3.2.4 Objetivos

Según Robbins los objetivos o también conocidas como metas, son los propósitos trazados por la empresa y que se desean alcanzar. Estos guían las decisiones de la administración y forman criterios, los cuales permiten medir los resultados y son conocidos como la base para una adecuada planeación. Además, el éxito de una empresa no puede determinarse por medio de un solo objetivo. Por lo que si los gerentes se enfatizaran en un solo objetivo se ignorarían otros que son fundamentales y necesarios para el éxito. La mayoría de los objetivos de las compañías pueden clasificarse en financieros (relacionados con el desempeño financiero de la organización) y estratégicos (relacionados con todas las demás áreas de desempeño de la organización) (2010).

Existen dos formas para establecer los objetivos, el primero es a través de un proceso tradicional de establecer objetivos y el segundo por medio de la administración por objetivos (Robbins, 2010), en el establecimiento tradicional por objetivos los gerentes de nivel más alto establecen metas que fluyen hacia abajo a través de la organización y se transforman en sub-objetivos para cada área de la organización, estos guían a los empleados para lograr los objetivos asignados. Pero este método trae consigo una serie de consecuencias las cuales implica convertir

los objetivos estratégicos en objetivos departamentales de equipo o individuales, el mismo que puede ser un proceso difícil y frustrante. Otro problema con el establecimiento tradicional de objetivos es que cuando los gerentes de nivel alto definen las metas de la organización en términos generales los gerentes de cada nivel definen objetivos y aplican sus propias interpretaciones y prejuicios conforme los hacen más específicos. Sin embargo, lo que sucede con frecuencia es que se pierde claridad mientras los objetivos siguen su camino desde la cima de la organización hacia los niveles inferiores. A continuación, la figura siguiente muestra lo que puede suceder.

**Gráfico N° 6 Los inconvenientes del establecimiento tradicional de los objetivos**



Fuente: (Robbins y Coulter, 2010)  
Elaborado por: Jenny Marín

La segunda forma para establecer los objetivos es la administración por objetivos (APO), el cual consiste en un proceso de establecer acuerdos mutuos con respecto a las metas, esta forma se encuentra conformada por cuatro elementos como especificidad de objetivos, toma de decisiones por participación, un periodo de tiempo explícito y retroalimentación sobre el desempeño, permitiendo motivar a los



empleados, ya que se trabajan y se establecen en conjunto los objetivos. Los pasos para establecer los objetivos son los siguientes:

1. **Revisar la misión de la organización o el propósito.** Los objetivos escritos deben reflejarse en la misión de la empresa.
2. **Evaluar los recursos disponibles:** Aunque los objetivos deben ser desafiantes también deben ser realistas, se deben evaluar los recursos con los que cuenta la organización para que cada objetivo se pueda realizar.
3. **Determinar los objetivos individualmente o con información de otros:** Los objetivos reflejan resultados deseados y deben ser congruentes con la misión de la organización y de otras áreas organizacionales. Estos objetivos deben ser medibles, específicos y no deben incluir un periodo de tiempo para lograrlos.
4. **Escribir los objetivos y comunicar a todos los que deben saberlo:** Describirlos y comunicarlos obliga a los miembros a pensar en conjunto y al mismo tiempo se vuelven evidencia visible para trabajar por algo.
5. **Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo:** Verificar si los resultados se están cumpliendo en caso de no serlo se deberán cambiar según lo necesario.

Una vez que los objetivos se han establecido, escrito y comunicado el gerente está listo para desarrollar los planes y lograr los objetivos. Basándose en todas las descripciones anteriores se propone los siguientes objetivos para el Hotel Calle Angosta.

**a) Objetivos financieros**

- Mejorar la rentabilidad de la empresa.



- Aumentar el volumen de ventas y la participación en el mercado de la organización.
- Mejorar la capacidad competitiva de la empresa.

**b) Objetivos estratégicos**

- Generar información útil para que los directivos tomen mejores decisiones.
- Generar una red de comunicación que favorezca a la cultura organizacional y el incremento de la participación del personal de la empresa.
- Generar conocimientos que impulsen la innovación, creatividad y deseos de capacitación para el desarrollo de competencias de los directivos y trabajadores.



## CAPÍTULO IV

### ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD PARA EL HOTEL CALLE ANGOSTA

#### 4.1 Planteamiento de estrategias de rentabilidad

Para el planteamiento de las estrategias de rentabilidad se tomó el resultado de mayor puntaje obtenido de la matriz FODA cruzado, en donde FO representa las fortalezas internas del establecimiento y el aprovechamiento de las oportunidades externas. Dichas características son significativas para la formulación de estrategias y serán de referencia para ayudar a construir la ventaja competitiva que necesita el establecimiento. A continuación, se presenta, en el cuadro 4, el planteamiento de los problemas encontrados y las posibles soluciones que ayudarán a mejorar la rentabilidad del establecimiento, sus elementos, reglas y presupuesto.



#### Cuadro N° 4 Formación de estrategias

Problemas	Soluciones
1. Falta de alianzas con establecimientos turísticos.	a) Contar con establecimientos como agencias turísticas, bares, balnearios, entre otros.
2. Falta de estrategias de precios para las temporadas altas y bajas.	b) Tener paquetes tarifarios para los distintos segmentos y temporadas.
3. Falta de paquetes promocionales.	
4. Falta de publicidad y promoción de los productos.	c) Manejo de redes sociales para publicitar los servicios del Hotel.
5. Ausencia de procesos y de funciones de las áreas de alojamiento y restaurante.	d) Contar con personal capacitado para aumentar los conocimientos y capacidades, para que de esta manera puedan realizar correctamente los procesos de operación del alojamiento, del restaurante, de limpieza y mantenimiento de las habitaciones.
6. Conocimientos poco técnicos por parte del personal.	
7. Falta de implementación de nuevas tecnologías en las instalaciones.	e) Adquirir nuevas tecnologías como televisiones de pantalla plana, equipo de cómputo que permita la instalación de un sistema de reservas, entre otros.
8. Falta de incorporaciones nuevas tendencias hoteleras.	f) Insertar tendencias hoteleras de gran acogida.
9. Desaprovechamiento del área de restaurante.	g) Atención del área de restaurante los fines de semana.

Elaborado por: Jenny Marín

De acuerdo a los recursos económicos con los que cuenta el Hotel, se han seleccionado aquellas soluciones que son alcanzables por la empresa según el presupuesto de la organización, las cuales se presentan a continuación:

#### Problema n° 1: Falta de alianzas con establecimientos turísticos.

##### **Solución A: Contar con establecimientos como agencias turísticas, bares, balnearios, entre otros.**

Para alcanzar la solución propuesta se plantea mejorar la rentabilidad de la empresa mediante la realización de alianzas estratégicas con diez establecimientos turísticos; esto con la finalidad de llegar a diversos clientes y diversificar sus



servicios, por lo tanto, se presentan los elementos, las reglas y el presupuesto que serán necesarias en su aplicación:

- **Elementos:** estos serán teóricos y prácticos; en **referencia a lo teórico** se requerirá que el administrador conjuntamente con los propietarios elabore una lista de las posibles empresas con los cuales se pueda realizar alianzas de acuerdo a los servicios que se crean necesarios de implementar, pudiendo ser estas empresas colaboradoras de transporte turístico, bares, balnearios, entre otras. En **lo práctico**, el administrador deberá coordinar una reunión con los propietarios y luego se programará y realizará reuniones con el dirigente de cada establecimiento hasta llegar a un acuerdo formal.
- **Reglas:** estas se realizarán de tres formas presencial, virtual y de control. La presencial se refiere a las reuniones que se llevarán a cabo con cada empresa, en lo virtual el administrador será el encargado de presentar de forma teórica un documento de Power Point con la finalidad de mostrar a las empresas las ventajas económicas que traería la alianza del Hotel con las demás organizaciones; y las reglas de control consistirían en llevar un seguimiento constante de cada empresa, con visitas las mismas que serán anotadas en un registro de control y con la entrega de publicidad. Todas estas reglas serán llevadas a cabo durante un mes.
- **Presupuesto:** El presupuesto de la solución A, se presenta en el siguiente cuadro:



Tabla N° 2 Presupuesto de la Solución A

Recursos	Costo
Internet	\$25,00
Luz	\$4,00
Transporte	\$50
Computadora	\$50
Insumos (hojas, impresiones, lapiceros, carpetas)	\$10
Teléfono (llamadas telefónicas)	\$5,00
Publicidad (afiches, trípticos)	\$50
Total	<b>\$194</b>

Elaborado por: Jenny Marín

- **Problema 2) Falta de estrategias de precios para las temporadas altas y bajas.**
- **Problema 3) Falta de paquetes promocionales.**
- **Solución B) Tener paquetes tarifarios para los distintos segmentos y temporadas.**

Para alcanzar la solución al problema 2 y 3, se propone tener paquetes tarifarios para los distintos segmentos y temporadas, por lo que se planea como estrategia diseñar un tarifario anual, de esta manera el hotel tendrá tarifas establecidas para cada segmento y temporada, además gracias a las alianzas estratégicas realizadas con las diferentes empresas se crearán paquetes promocionales, por lo tanto, a continuación, se presentan los elementos, las reglas y el presupuesto que serán necesarias en su aplicación:

- **Elementos:** estos serán teóricos y prácticos, en **lo teórico** será necesario que el administrador juntamente con los propietarios elabore, de acuerdo a los segmentos (ejecutivo, agencia de viajes, familiar, etc.), un plan tarifario anual y paquetes promocionales llamativos para los clientes ejemplo



aniversarios y feriados, por tal motivo se establezca y se plasme en un documento esquematizado los diferentes precios y artes promocionales. (VER ANEXO N°3: EJEMPLO DE TARIFARIO HOTELERO).

En **lo práctico**, el administrador deberá coordinar una reunión con los propietarios para analizar y establecer los precios para los diferentes segmentos y comisiones, luego de lo cual deberá establecer el canal por el cual se desea llegar a los clientes, por lo que se planea realizar alianzas con las agencias de viajes locales que sirvan de intermediarios llegando de mejor manera a los clientes.

- **Reglas:** estas se realizarán de tres formas presencial, virtual y de control. La presencial se refiere a las reuniones que se llevarán a cabo con cada empresa para la presentación del tarifario. En lo virtual el administrador será el encargado de enviar a las diferentes agencias el tarifario y de subir a la plataforma las promociones de los paquetes creados con el precio de venta al público. Las reglas de control serán llevadas a cabo mediante un documento de registro de revisión en el que se presenten las agencias de viajes y el número de clientes que están enviando y su frecuencia. Todas estas reglas serán llevadas a cabo durante el año de vigencia del tarifario.
- **Presupuesto:** El presupuesto de la solución A, se presenta en el siguiente cuadro:



Tabla N° 3 Presupuesto de la Solución B

Recursos	Costo
Internet	\$25,00
Luz	\$4,00
Transporte	\$50
Computadora	\$50
Insumos (hojas, impresiones, lapiceros, carpetas)	\$50
Teléfono (llamadas telefónicas)	\$5,00
Total	<b>\$184</b>

Elaborado por: Jenny Marín

- **Problema 5) Ausencia de procesos de funcionamiento de las áreas de alojamiento y restaurante.**
- **Problema 6) Conocimientos poco técnicos por parte del personal.**
- **Solución D) Contar con personal capacitado para aumentar los conocimientos y capacidades, para que de esta manera puedan realizar correctamente los procesos de operación del alojamiento, del restaurante, de limpieza y mantenimiento de las habitaciones.**

Para alcanzar a solucionar los problemas 5 y 6 se propone que mediante la organización entre la administración y los propietarios se solicite al Ministerio de Turismo la realización de capacitaciones en estas áreas para el personal que labora en alojamiento y restaurante con la finalidad de que el personal conozca la mejor manera de brindar los servicios al cliente de manera efectiva y eficaz, por lo tanto, se presentan los elementos, las reglas y el presupuesto que serán necesarias en su aplicación:

- **Elementos:** estos serán teóricos y prácticos; para el aspecto **teórico** será necesario que el administrador juntamente con los propietarios analice las áreas de mayor necesidad para que sean las primeras en capacitarse, luego de asignar la urgencia se deberá elaborar las respectivas solicitudes y buscar



ayuda por parte del Ministerio de Turismo o Cámara de Comercio. En **lo práctico**, el administrador deberá coordinar una reunión con los propietarios y con el personal de trabajo para conocer las necesidades de cada área y evaluar los conocimientos.

- **Reglas:** estas se realizarán de dos formas, siendo estas presencial y de control. La presencial se refiere a las reuniones que se llevarán a cabo tanto con el personal capacitador como con el personal que será capacitado; mientras que, las reglas de control consistirían en llevar un registro de las solicitudes entregadas y de las capacitaciones realizadas, además, las reglas de control consistirán en llevar una hoja de registro del personal de las diferentes áreas que asiste a los talleres o capacitaciones y llevar a cabo evaluaciones de satisfacción al cliente, para conocer cuáles son las percepciones y las expectativas de los huéspedes, de tal modo que la empresa conozca las áreas que requieran capacitarse más. Todas estas reglas deberán ser aplicadas durante un año dependiendo de la institución que brinde la capacitación.
- **Presupuesto:** El presupuesto de la solución D, se presenta en el siguiente cuadro:

**Tabla N° 4 Presupuesto de la Solución D**

Recursos	Costo
Internet	\$25,00
Luz	\$4,00
Transporte	\$50,00
Computadora	\$50,00
Insumos (hojas, impresiones, lapiceros, carpetas)	\$10,00
Teléfono (llamadas telefónicas)	\$5,00
Total	<b>\$144,00</b>

Elaborado por: Jenny Marín



- **Problema 8) Falta de incorporación de nuevas tendencias en el ámbito hotelero.**
- **Solución F) Insertar tendencias hoteleras de gran acogida.**

Para alcanzar la solución al problema planteado se propone mejorar la rentabilidad y la aceptación de la empresa mediante la implementación de nuevas tendencias internacionales como es la del *Pet Friendly*, para comenzar; esto se realizará con la finalidad de llegar a distintos segmentos con requerimientos específicos, así mismo, se deberán diversificar los servicios que ofrece el Hotel, para ello se presentan los siguientes elementos, las reglas y el presupuesto que serán necesarias en su aplicación:

- **Elementos:** estos serán netamente prácticos, por lo que será necesario que el administrador y los propietarios acuerden que servicios se podrían brindar a los huéspedes que deseen hospedarse con sus mascotas, pudiendo ser paseos por la ciudad, veterinaria, peluquería, brindar amenities para las mascotas, alimentos especiales, entre otras facilidades, por tales motivos será fundamental que se llegue a un acuerdo de alianzas estratégicas con las empresas correspondientes, además se deberá establecer un reglamento de políticas de admisión y añadir e implementar suministros para mascotas, como lo son camas especiales, juguetes, baños, alimentos, toallas entre otros.
- **Reglas:** estas se realizarán de tres formas presencial, virtual y de control. La presencial se refiere a las reuniones que se llevarán a cabo con las empresas aliadas. En lo virtual el administrador o el personal encargado de publicidad serán los encargados de subir a la página del Hotel los servicios *Pet Friendly*. Las reglas de control consistirían en llevar registro para conocer la evolución y la acogida de estos servicios adicionales. Todas estas reglas serán llevadas a cabo durante tres meses.



- **Presupuesto:** El presupuesto de la solución F, se presenta en el siguiente cuadro:

**Tabla N° 5 Presupuesto de la Solución F**

Recursos	Costo
5 Camas para mascotas	\$250,00
6 Platos	\$60,00
Suministros de limpieza	\$50,00
Kit de juguetes para mascotas masticables	\$50,00
Insumos (hojas, impresiones, lapiceros, carpetas)	\$10,00
Teléfono (llamadas telefónicas)	\$5,00
Publicidad (afiches, trípticos)	\$50,00
Total	<b>\$475,00</b>

Elaborado por: Jenny Marín

#### 4.2 Factibilidad de las estrategias de rentabilidad

**Financiera:** Las estrategias planteadas servirán para solucionar algunos problemas que actualmente presenta el Hotel, son creadas en base a los recursos económicos con los que contaría la empresa; a continuación, se detalla la inversión de cada solución cuyos costos serán financiados por la administración del Hotel Calle Angosta.

**Tabla N° 6 Inversión estratégica**

Soluciones	Costo
Solución A: Contar con establecimientos como agencias turísticas, bares, balnearios, entre otros.	\$194,00
Solución B: Tener paquetes tarifarios para los distintos segmentos y temporadas.	\$184,00
Solución D: Contar con personal capacitado para aumentar los conocimientos y capacidades.	\$144,00
Solución F: Insertar tendencias hoteleras de gran acogida.	\$475,00
Imprevistos	\$503,00
Total	<b>\$1.500,00</b>



## CONCLUSIONES

De acuerdo a la presente investigación se puede concluir que:

- La situación interna y externa del Hotel Calle Angosta se encuentra caracterizada principalmente por encontrarse en el Centro de la ciudad, además el Hotel cuenta con muy buenas instalaciones y su propia marca, así también tiene buena acogida por parte de varios sectores de mercado, como el sector ejecutivo, familiar, estudiantil y de la tercera edad.
- La filosofía empresarial planteada para el Hotel consta de una propuesta de organigrama, el mismo que permitirá una mejor distribución del personal y de los recursos humanos, además de una misión y visión, las cuales darán una dirección y una proyección a largo plazo, así también se diseñaron valores que dirijan a la empresa para actuar con ética ante sus clientes y por último se han determinado ciertos objetivos financieros y estratégicos que ayudarán al Hotel a llegar posicionarse en el mercado y lograr una mejor rentabilidad.
- En el Hotel existen factores que se han identificado como debilidades, las mismas que repercuten de manera negativa en el servicio brindado, puesto que la organización no cuenta con una filosofía empresarial; además, la falta de implementación de estrategias de rentabilidad dificultan obtener una mejor rentabilidad y lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Por lo tanto, se han establecido soluciones de acuerdo a los distintos problemas encontrados, proponiendo estrategias de acuerdo a los recursos económicos con lo que cuenta, dichas estrategias ayudarán al Hotel a ser una empresa más competitiva dentro del sector hotelero.



## RECOMENDACIONES

Como autora de la investigación recomienda que se tomen las siguientes consideraciones:

- Se recomienda a los dirigentes del Hotel Calle Angosta considerar la aplicación del presente plan estratégico, el mismo que ha sido estructurado para solucionar los problemas obtenidos del análisis interno.
- Se recomienda tomar en cuenta la filosofía empresarial, puesto que al contar con una misión, visión y objetivos definidos ayudará a la organización a tener una imagen corporativa, a identificar quienes son y hacia dónde se dirigen y sobre todo trabajar por un mismo objetivo.
- Se recomienda aprovechar las fortalezas y oportunidades que han sido registradas en el análisis FODA, puesto que el hotel tiene todas las características esenciales para lograr posicionarse en el mercado y de la misma manera ser una empresa competitiva.
- Se recomienda tomar en cuenta las soluciones planteadas: A, B, D, F, dentro de las cuales se sugirieren estrategias que permitirán obtener el objetivo deseado que es el mejorar la rentabilidad de la organización.
- Se recomienda que, para mayores beneficios económicos, la empresa realice un estudio de mercado, con la finalidad de conocer de mejor manera el perfil del cliente potencial para intensificar la eficacia del plan estratégico.



## BIBLIOGRAFÍA

- 'La situación es crítica', asegura Lenín Moreno al presentar el diagnóstico de la economía de Ecuador. (28 de Julio de 2017). *Diario el universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/28/nota/6302644/situacion-es-critica-asegura-lenin-moreno-presentar-diagnostico>
- Abuja, & etal. (2017). *Informe de desarrollo social 2007-2017*. Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06IGC2017-INFORME.pdf>
- Agencia EFE. (02 de enero de 2018). *Banco Central: economía ecuatoriana creció 3,8% en tercer trimestre de 2017*. Recuperado el 09 de enero de 2018, de <http://www.elcomercio.com>: <http://www.elcomercio.com/actualidad/banco-central-economia-crecimiento-pib.html>
- Banco Central del Ecuador. (03 de Enero de 2018). *Riesgo país*. Recuperado el 09 de enero de 2018, de [contenido.bce.fin.ec](http://contenido.bce.fin.ec): [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Campa, Oriol, & Amat. (2013). *Manual del Controller*. Profit.
- Campoverde, D. (2017). *Modelo de Negocios para el Hotel Riveras del Valle, ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cuenca*. Cuenca.
- Carrillo, R. (30 de septiembre de 2017). *La conversación, la academia en la comunidad*. Obtenido de <http://laconversacion.net/2017/09/el-turismo-sustentable-es-la-opcion-que-tiene-el-ecuador-para-convertirse-en-potencia-turistica/>
- Castillo, I. (s.f). *Beneficios, planeación estratégica*. Recuperado el 27 de diciembre de 2017, de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/beneficios-planeacion-estrategica/>
- Christ, K. (2009). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de [www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com): [http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre\\_455218/](http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/)



- Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio de Turismo.  
(2015). *Información Relevante del Turismo en el Ecuador*. Quito: MINTUR.
- Coordinación general de estadísticas e investigación del Ministerio de Turismo.  
(2015). *información relevante del turismo en el Ecuador*. Obtenido de  
<http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>
- D'Alessio. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Perú: Prentice Hall Pearson Educacion.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8a ed.). Nueva: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Diario Expreso. (2016). *La Asociación Hotelera de Cuenca se declara en crisis*. Recuperado el 05 de enero de 2018, de <http://www.expreso.ec/>:  
<http://www.expreso.ec/actualidad/la-asociacion-hotelerade-cuenca-se-declara-en-crisis-AB388534>
- Diario Infobae. (12 de enero de 2016). Hoteles Pet Friendly: una tendencia en alza. *Resto del Mundo*. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de <https://www.infobae.com/2016/01/12/1782496-hoteles-pet-friendly-una-tendencia-alza/>
- Fernández, Á. (2004). *Dirección y Planificación en las Empresas y Organizaciones*. Madrid-España: Díaz de Santos.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (décimo primera ed.). México: Prentice Hall Pearson Educacion.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estrategia Aplicada*. Santiago de Bogota, Colombia: s.e.
- Hosteltur. (16 de 12 de 2017). Obtenido de <https://www.hosteltur.com/>
- INCE. (2017). *Índice de precios al consumidor*. Ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Reporte\\_inflacion\\_201706.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Reporte_inflacion_201706.pdf)



- INEC. (2017). *Índice de Precios al Consumidor*. [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec). Recuperado el 09 de enero de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_diciembre2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf)
- Jerves, N., & Lozano, C. (2013). *Turismo de Salud: caso aguas termales de la provincia de Baños de Cuenca: "Guía informativa"*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- López, I. (18 de marzo de 2018). Filosofía Empresarial. (J. Marín, Entrevistador)
- Mendoza, A. (2015). *Planificación Estratégica y su Relación*. Andahuaylas – Perú.
- Meza, Zaldívar, & Fernández. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados. *Revista Scielo*, 23-38.
- Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Acuerdo Ministerial 24, Quito-Ecuador.
- Peñaylillo, J. (01 de abril de 2017). *La situación política en el Ecuador*. Obtenido de La palabra abierta: <http://www.lapalabrabierta.com/2017/04/01/la-situacion-politica-ecuador/>
- Pérez, D. (2017). Sectores del mercado. (J. Marín, Entrevistador)
- Porter, M. (1982). *Técnicas para el análisis de los recursos industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ma ed.). México: Pearson educación.
- Sánchez, R. (2002). *La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero*. Obtenido de <http://www.tdx.cat/handle/10803/8805>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2. (2013-2017). *Plan Nacional Buen vivir*. Quito-Ecuador.
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber* (tercera ed.). Mexico: Continental.



Toselli, C. (2015). Turismo, planificación estratégica y desarrollo local. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*. Obtenido de

<http://www.eumed.net/rev/turydes/18/desarrollo-local.html>

Vitta, A. D. (19 de Abril de 2017). *Canales de Distribución Hotelera*. Recuperado el 14 de noviembre de 2017, de Les Hoteliers: <http://www.leshoteliers.com/>

World Travel Market. (2014). *Trends Report*. Euromonitor Internacional.

Recuperado el 22 de diciembre de 2017, de

<https://blog.bankinter.com/documents/20185/226040/WTM-2014/9eeffa7-a502-421e-9a4b-106df9fb5dae>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXOS

### ANEXO N°1: DISEÑO APROBADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO

29/09/2017

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

CARRERA DE HOTELERÍA

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESAS  
HOTELERAS; CASO PRÁCTICO HOTEL CALLE ANGOSTA DE LA CIUDAD  
DE CUENCA 2017 - 2018.

PROYECTO DE INTERVENCIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADA EN HOTELERÍA

AUTOR:  
JENNY KARINA MARÍN QUEZADA

TUTOR:  
XAVIER GUERRERO

CUENCA, OCTUBRE 2017



**1. TÍTULO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESAS  
HOTELERAS; CASO PRÁCTICO HOTEL CALLE ANGOSTA DE LA  
CIUDAD DE CUENCA 2017 - 2018.

**2. NOMBRE DEL ESTUDIANTE / CORREO ELECTRÓNICO**

JENNY KARINA MARÍN QUEZADA  
jennykarinamarin@gmail.com

**3. RESUMEN DEL DISEÑO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

En la actualidad es primordial para cualquier empresa contar con un plan estratégico para su buen funcionamiento y control.

Las empresas hoteleras necesitan contar con una planificación debido a que es la parte integral de una organización para la toma de decisiones efectivas y correctas, esto ayudará a mantener competitiva a la organización, de manera continua e innovadora que permita a la empresa hotelera crecer y afrontar aspectos como la globalización, la competencia, y el mundo tecnológico que demanda un alto grado de preparación, destreza y anticipación de las necesidades de un mercado. De la misma manera ayudará a mantener el direccionamiento del negocio y centrar todos los esfuerzos para el cumplimiento de objetivos estratégicos para el éxito de la empresa. En el caso del Hotel Calle Angosta se pudo identificar que la organización no cuenta con una planeación estratégica a pesar de los años de experiencia que tiene en el mercado, motivo por el cual se tomó la decisión de trabajar en la presente proyecto de intervención habiendo sido solicitado a realizar el mismo por la directiva.



Hoy en día se considera que para que una empresa tenga éxito, debe contar con una planificación en la cual se establezcan los criterios necesarios que sirvan para tomar las decisiones organizacionales diarias y a largo plazo.

El presente proyecto de intervención es de carácter cualitativo enfocado a un caso práctico de un hotel modelo de la ciudad de Cuenca. Son relevantes aspectos como el diagnóstico organizacional para evaluar la situación actual de la empresa.

Se procederá a establecer además la filosofía empresarial y ciertas metas para poder trazar las estrategias que ayuden a mejorar la rentabilidad del establecimiento para que la empresa maximice ganancias e incremente los beneficios del establecimiento.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Como se planteó anteriormente una planificación estratégica dentro de una empresa aporta con una suma de beneficios entre ellos; el direccionamiento del negocio, el cumplimiento de metas y objetivos, planteamiento de estrategias que permiten a la organización crecer y obtener el éxito.

Actualmente el Hotel Calle Angosta, ha venido realizando ciertas actividades y funciones de una manera empírica, debido a que los propietarios del mismo son personas que desconocen de la industria de la hospitalidad, han aplicado conocimientos que se han adquirido a través del contacto directo con la realidad, la práctica y experiencia, tratando de subsistir el día a día, dejando a lado planes a largo plazo y elementos que son vitales para el sustento de una empresa.



De esta forma, el presente proyecto de intervención tiene como finalidad implementar un plan estratégico que permita incorporar aquellos aspectos de los cuales carece la empresa como; la filosofía empresarial, objetivos principales y mediante el análisis situacional de la organización determinar estrategias de rentabilidad, los mismos ayudarán a crear un negocio más rentable, mayores beneficios económicos, combatir la temporalidad, obtener información necesaria para la toma de decisiones, mejorar la ocupación, definir nuevas ofertas, optimizar la competitividad de la empresa en el mercado y el direccionamiento adecuado de la organización.

Los resultados de las estrategias se verán reflejados a largo plazo contribuyendo de manera positiva a la organización.

Cabe recalcar que actualmente la empresa está en el proceso de recategorización de hostel a hotel y se encuentra ya registrado en el SRI como hotel. Es necesario también contar con la autorización del Ministerio de Turismo para el cual el establecimiento se encuentra trabajando en el proceso. Es el motivo por el cual nos referimos a la organización como Hotel.

## 5. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En el presente tema de investigación se tomará como referencia diferentes libros y artículos que abordan el tema y ayudarán con el desarrollo del mismo.

En el manual de Burgwal Gerrit y Cuéllar Juan Carlos "Planificación Estratégica y Operativa" abarcan temas como el proceso de la Planificación Estratégica, análisis FODA/DAFO, determinación de misión, visión, objetivos estratégicos y líneas de acción y plan operativo, por este motivo este texto permitirá ser un apoyo para la elaboración del plan estratégico, además servirá como ejemplo para el desarrollo de ciertas técnicas utilizadas en esta investigación.



En el libro de Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E., y Strickland, A.J "Administración Estratégica: Teoría y casos. Décimo novena edición publicado en el 2014" el cual aborda temas conceptuales e importancia sobre las estrategias, procesos para formular y ejecutar las estrategias, conceptos analíticos para evaluar la situación de una empresa, ajustar la estrategia a varias situaciones de la empresa, claves para ejecutar con éxito las estrategias. Este texto ayudara a la parte conceptual y aportación de ideas para fijar estrategias idóneas que ayuden a cumplir el objetivo de la realización de este proyecto de intervención.

En el artículo de Enrique Jofré Rojas "Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios de la universidad de chile publicada en 2002", ofrecen temas de suma importancia orientados a la formulación de estrategias de negocios que permitirán mejorar o mantener los beneficios económicos de la organización, métodos con herramientas y artefactos que permiten simplificar el complejo proceso de creación de estrategias de negocios y los elementos a considerar en la ejecución de las mismas. Por esta razón este artículo ayudará a la formulación de las estrategias convenientes que se pueden proponer para el Hotel Calle Angosta.



## 6. OBJETIVOS, METAS, TRANSFERENCIA DE RESULTADOS E IMPACTOS

### OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico aplicado a empresas hoteleras. Caso práctico Hotel Calle Angosta de la ciudad de Cuenca 2017 - 2018.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis situacional interno y externo del Hotel Calle Angosta.
2. Desarrollar la filosofía empresarial para el Hotel Calle Angosta.
3. Establecer estrategias de rentabilidad para el Hotel Calle Angosta.

#### METAS

Presentar un Plan Estratégico para el Hotel Calle Angosta el mismo que le permita a la organización optimar en los siguientes aspectos:

- Mejorar la rentabilidad de la empresa
- Aumentar el volumen de ventas y la participación en el mercado de la organización
- Mejorar la capacidad competitiva de la empresa
- Controlar el camino que lleva el negocio y hacia a donde se dirige.
- Generar información útil para que los directivos tomen mejores decisiones.



## 7. TRANSFERENCIA DE RESULTADOS E IMPACTOS

Dicho proyecto de intervención quedará plasmado en documentos digitales e impresos que reposarán en el Centro de documentación Regional "Juan Bautista Vázquez" de la Universidad de Cuenca, quedando al alcance de estudiantes y sociedad o cualquier persona interesada sobre el tema.

El impacto que tendrá la realización del proyecto de intervención será netamente económico por lo que está enfocado directamente a mejorar la rentabilidad del negocio a través de la aplicación de ciertas estrategias.

## 8. TÉCNICAS DE TRABAJO

El presente proyecto de intervención es de carácter cualitativo el mismo que consta esencialmente de:

Utilización de matrices de análisis para evaluar la situación actual del Hotel Calle Angosta. Además estas herramientas permitirán analizar el nivel de competencia que tiene la organización dentro de la industria hotelera y poder desarrollar estrategias de negocio.

Se establecerá, la filosofía empresarial para la organización, estos serán fijados mediante la colaboración de todos los miembros de la organización a través de reuniones y la participación de una lluvia de ideas.

Una vez estudiado los anteriores procesos se fijarán estrategias de rentabilidad para el Hotel Calle Angosta y también se tomará como referencia algunas estrategias obtenidas mediante revisión bibliográfica.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M.A. (2009). *Competitividad de los destinos turísticos*. México: Editorial Trillas.
- Bueno, E. (1995). *Dirección estratégica de la empresa metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- Burgwal, B., Cuéllar, J.c. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa*. Quito, Ecuador: Abya Yala.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Un manual práctico para elaborar un plan estratégico. Madrid España: Díaz Santos S.A.
- Fernández, J.M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades*. Nuevos instrumentos y procesos. Barcelona: Reverté S.A
- Fernández, M.T. (2010). *El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero*: Universidad de Cádiz. España: (s.ed).
- Fred, D. s.f. *Conceptos de administración estratégica*. Recuperado de. [www.https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=concepto+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica%2Bmichael+porter&ots=i\\_FVP4rG5\\_&sig=-whFN4QgF6tpHSUXCfUwe4ibzXY#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=concepto+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica%2Bmichael+porter&ots=i_FVP4rG5_&sig=-whFN4QgF6tpHSUXCfUwe4ibzXY#v=onepage&q&f=false)
- Gerry, J., Scholes, K., y Whittington, R. (2006) *Dirección Estratégica*. 7ª edición. Madrid. Madrid: Prentice Hall.
- Godet, M., Durance, P., y Prospektiker. s.f. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Recuperado de. [www.http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf](http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf)
- Handy, C. (2013). *La edad de la sinrazón: cómo afrontar los cambios del mundo actual*, España: Apostrofe.
- Hax, A., Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica S.A.



- Huertas, F. (2016). *Planificar para Gobernar: El Método PES Entrevista a Carlos Matus*. Buenos Aires: Fundación CiGob.
- Iborra, M. et al. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas, conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Paraninfo.
- Magri, M., Minatta, M. s.f. *Hotelería Hospitalaria*. Recuperado de <http://www.repotur.gov.ar/handle/123456789/4598>.
- Menguzzato, M., Renau J.J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa, Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Olmos, J. (2007). *Tu potencial Emprendedor*. México: Pearson educación.
- Porter, M.E. (2008). *¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review*. América Latina: (s.ed).
- Reglamento de alojamiento turístico. (2016, febrero 18). Ministerio de Turismo. Recuperado de [www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec).
- Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. México: Pearson educación.
- Sainz, A. (s.f.). *El análisis estratégico: La empresa y el entorno, Universidad de Alcalá de Henares*. Recuperado de <http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3897/5904364026.pdf?sequence=1>.
- Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E., y Strickland, A.J. (2014). *Administración Estratégica* 19a ed. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 10. TALENTO HUMANO

Recursos	Dedicación	Valor Total (valor aprox.) \$
Director	4 horas / 4 semanas / 12 meses	1800,00
Jenny Marín	20 horas / 4 semanas / 12 meses	2400,00
Total		4 200,00

### 11. RECURSOS MATERIALES

Cantidad	Rubro	Valor Total \$
1	Laptop	600,00
1	Impresora	500,00
3	Resma de papel bond	10,50
1	Engrapadora	5,00
2	Cuadernos	4,00
6	Esferos	1,80
1	USB 8GB	12,00
400	Copias b/n	4,00
200	Horas Internet	200,00
50	Transporte	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>1 437, 30</b>



## 12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESAS  
HOTELERAS; CASO PRÁCTICO HOTEL CALLE ANGOSTA DE LA  
CIUDAD DE CUENCA 2017-2018.

ACTIVIDAD	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Desarrollo del capítulo 1</b>	X											
Definiciones principales	X											
Beneficios de la Planificación estratégica	X											
Importancia de la Planificación Estratégica en la Hotelería	X											
Estudio de casos		X										
<b>2. Desarrollo capítulo 2</b>												
Información general del hotel			X									
Descripción del sector de mercado del hotel			X									
Descripción de los canales de distribución			X									
Desarrollo de la Matriz de Análisis				X								
FODA				X								
Fuerzas de Porter				X								
<b>3. Desarrollo capítulo 3</b>												
Desarrollo de la misión					X							
Desarrollo de la visión					X							
Desarrollo de los valores					X							
Determinación de las metas a alcanzar					X							
<b>4. Desarrollo del capítulo 4</b>												
4.1 Planteamiento de estrategias de rentabilidad						X	X					
<b>5. Redacción del trabajo</b>								X	X	X		
<b>6. Revisión final del proyecto de intervención</b>										X	X	X



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 13. PRESUPUESTO

Concepto	Aporte del estudiante	Otros aportes	Valor total \$
<b>Recursos Humanos</b>			4200,00
Director Jenny Marín	2 400,00	1800,00	
<b>Gastos de Movilización</b>	150,00		150,00
Transporte	150,00		
<b>Gastos de la investigación</b>	137,30		137,30
Insumos	16,00		
Materiales de oficina	21,30		
Bibliografía			
Internet	100,00		
<b>Equipos, laboratorios y maquinaria</b>	1100,00		1 100,00
Computador y accesorios	1100,00		
<b>TOTAL</b>			5 587,30



#### 14. ESQUEMA

ÍNDICE

ABSTRACT

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES.

1.1 Definiciones principales

1.2 Beneficios de la Planificación estratégica

1.3 Importancia de la Planificación Estratégica en la Hotelería

1.4 Análisis de casos

#### CAPÍTULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO DEL HOTEL CALLE ANGOSTA.

2.1 Información general del establecimiento

2.2 Descripción del sector de mercado

2.3 Descripción de los canales de distribución

2.4 Desarrollo de la Matriz de Análisis

2.4.1 FODA

2.4.2 Fuerzas de Porter

#### CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL PARA EL HOTEL CALLE ANGOSTA.

3.1 Desarrollo de la misión

3.2 Desarrollo de la visión

3.3 Desarrollo de los valores

3.4 Propuesta de metas a alcanzar



#### CAPÍTULO 4. ESTABLECER ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD PARA EL HOTEL CALLE ANGOSTA.

##### 4.1 Planteamiento de estrategias de rentabilidad

#### CONCLUSIONES

#### RECOMENACIONES

#### 15. ANEXOS

##### ANEXO 1: DISEÑO APROBADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD

## ANEXO N°2: ANEXO FOTOGRÁFICO INVESTIGACIÓN DE CAMPO



Título: Entrevista al Sr. David Pérez  
Fuete: Propia



Título: Lobby del Hotel Calle Angosta  
Fuete: Propia



Título: colaboradores del establecimiento  
Fuete: Propia



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---



Título: Administrador del Hotel Calle Angosta

Fuete: Propia



Título: Restaurante del Hotel Calle Angosta

Fuete: Propia



Título: Cocina del Hotel Calle Angosta

Fuete: Propia



Título: Personal del Hotel Calle Angosta

Fuete: Propia



ANEXO N°3: EJEMPLO DE TARIFARIO HOTELERO

# TARIFARIO HOTEL CALLE ANGOSTA 2018



Calle Tarqui 12-38 entre Gaspar  
Sangurima y Vega Muñoz  
Telf.: (593) 7 282 2489  
• (593) 7 282 4283  
• (593) 7 282 9761  
Móvil WhatsApp.: (593) 992950147

## CONTENIDO

## TARIFARIO 2018

**CONDICIONES GENERALES**  
**RESERVACIONES, CANCELACIONES Y**  
**REEMBOLSOS**  
**DOCUMENTOS NECESARIOS**  
**SERVICIOS**  
**PAQUETES**  
**PRECIOS**  
**FORMAS DE PAGO**  
**GALERÍA**



## CONDICIONES GENERALES

-Los precios de los paquetes estarán vigentes hasta diciembre de 2018 y estarán sujetos a cambios y disponibilidad.

Considerar las temporadas cuando desee realizar la reserva

Temporada baja: Resto del año

Temporada media: Julio y Agosto (agosto del 21 al 31).

Temporada alta: Julio, Agosto, Octubre y Noviembre.

-Las tarifas no incluyen el 10 % de IVA.

-Se cobrará por adelantado el 25% del total de la reserva, cantidad no reembolsable.

-No se confirmarán reservas no garantizadas.

-La cancelación de reservas individuales con menos de 48 horas, tendrán el valor de una noche de penalización.

-Gastos de no-show: 1 noche.

## RESERVACIONES, CANCELACIONES Y REEMBOLSOS

Si se requiere servicios adicionales que no consten en este tarifario, favor solicitarlos como cotización para su respuesta en máximo 24 horas.

Para cancelaciones o reembolsos se tramitarán caso por caso, considerando los gastos de gestión y anulación de servicios de nuestro Hotel como también de nuestros proveedores.

El Hotel Calle Angosta responsable de los servicios presentados en este tarifario, confirmará los servicios de acuerdo a su disponibilidad.

Una vez confirmada la reservación, nuestro personal le hará llegar vía correo electrónico el voucher de los servicios, este documento deberá ser presentado por los turistas al momento de recibir los servicios. No se aceptará voucher que no correspondan a los emitidos por el Hotel.

## DOCUMENTOS NECESARIOS

Para reservaciones es necesario la presentación de la cedula de identidad o pasaporte.



## SERVICIOS

### Alojamiento

Tipo de Habitación	Tarifa
Individual o sencilla	\$31,10
Matrimonial	\$56,18
Doble	\$59,69
Triple	\$81,51
Cuádruple	\$102,70
Quíntuple	\$111,79
Séxtuple	\$129,28

### Desayuno

Tipo de Desayuno	Tarifa
Desayuno continental	\$2,50
Desayuno americano	\$3,00

### Transfers

Tipo de Transfer	Tarifa
Traslado de grupos (24 personas)	\$150,00
Traslado privado	\$20,00



## Tarifas

### RACK 2018

Tipo de Habitación	Sin Impuestos	Incluye impuestos	PAX EXTRA
Individual o sencilla	\$27.10	\$31,10	22.32+ Imp
Matrimonial	\$50.16	\$56,18	
Doble	\$53.29	\$59,69	
Triple	\$72.45	\$81,51	
Cuádruple	\$91.69	\$102,70	
Quíntuple	\$99.81	\$111,79	
Séxtuple	\$115.43	\$129,28	

### T1 2018

Tipo de Habitación	Sin Impuestos	Incluye Impuestos	PAX EXTRA
Individual o sencilla	\$25.00	\$28.00	22.32+ Imp
Matrimonial	\$45.08	\$50.50	
Doble	\$47.94	\$53.70	
Triple	\$65.45	\$73.30	
Cuádruple	\$82.50	\$92.40	
Quíntuple	\$89.82	\$100.60	
Séxtuple	\$103.83	\$116.30	

### T2 2018

Tipo de Habitación	Sin impuestos	Incluye Impuestos	PAX EXTRA
Individual o sencilla	\$22.32	25.00	22.32+ Imp
Matrimonial	\$40.18	45.00	
Doble	\$42.63	47.75	
Triple	\$58.29	65.28	
Cuádruple	\$73.34	82.15	
Quíntuple	\$79.82	89.40	
Séxtuple	\$92.33	103.42	

### AGENCIA DE VIAJES

Tipo de Habitación	Sin Impuestos	Incluye Impuestos	PAX EXTRA
Individual o sencilla	\$17.86	20.00	22.32+ Imp
Matrimonial	\$32.59	36.50	
Doble	\$34.64	38.80	
Triple	\$47.32	53.00	
Cuádruple	\$59.60	66.75	
Quíntuple	\$64.86	72.66	
Séxtuple	\$75.00	84.00	



## PRECIOS

Todos los precios publicados en este tarifario, son PRECIOS de VENTA al PÚBLICO y están en USD dólares americanos, incluyen 12% de IVA. Sujetos a cambios. Por cada grupo la agencia tiene una comisión del 10%.

## FORMAS DE PAGO

Se aceptan pagos con:  
Tarjetas de crédito, VISA, MASTERCARD O DINNERS CLUB.  
DEPOSITOS O TRANSFERENCIAS Bancarias.  
Efectivo.

## GALERÍA

