



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATEGICO DEL HOTEL EL CISNE
INTERNACIONAL, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

KATIA FERNANDA CHAVARREA BURGOS

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATEGICO DEL HOTEL EL CISNE
INTERNACIONAL, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: KATIA FERNANDA CHAVARREA BURGOS

DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS ALARCON GAVILANES

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Katia Fernanda Chavarrea Burgos

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Katia Fernanda Chavarrea Burgos, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 10 de Noviembre de 2022

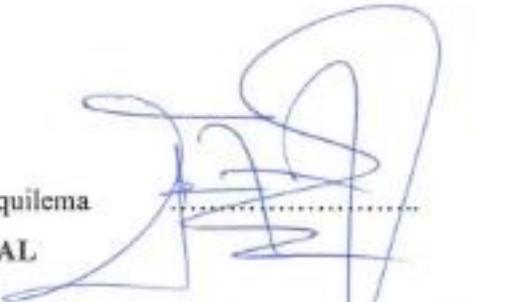


Katia Fernanda Chavarrea Burgos

C.I.: 060509874-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATEGICO DEL HOTEL EL CISNE INTERNACIONAL, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026**, realizado por la señorita: **KATIA FERNANDA CHAVARREA BURGOS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|--|--|--------------|
| Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema PRESIDENTE DEL TRIBUNAL |  | 2022-11-10 |
| Ing. Juan Carlos Alarcón Gavilanes, PH. D DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN |  | 2022-11-10 |
| Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero MIEMBRO DE TRIBUNAL |  | 2022-11-10 |

DEDICATORIA

El presente Trabajo Investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi esposo y amigo Danny, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, y por todo su apoyo en este recorrido.

A mi hija que es el mejor regalo que haya podido recibir de parte de Dios. Quien ha sido fuente de inspiración, por eso quiero agradecerte cada momento de felicidad con el que colma mi vida.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y privilegio de ser su hija, son los mejores padres.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por todo el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

Katia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que siempre estuvieron presentes en las buenas y las malas, y me verán culminar este ciclo de mi vida. A mi esposo, mi hija, mis padres, hermanos, mi suegra y docentes, especialmente a Dios quien me ha brindado la capacidad de superar cada uno de los obstáculos que se me presentaron en el camino.

Agradezco a las personas que directamente e indirectamente me han ayudado a llegar hasta este punto

Katia

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|------------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | xi |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xii |
| RESUMEN..... | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPÍTULO I

| | |
|--|-----------|
| 1. MARCO TEÓRICO | 7 |
| 1.1. Referencias teoricas | 7 |
| 1.1.1. Administración..... | 7 |
| 1.1.2. Partes fundamentales de la administración..... | 7 |
| 1.1.3. Proceso administrativo | 8 |
| 1.1.4. Administración estratégica | 9 |
| 1.1.5. Planificación estratégica | 10 |
| 1.1.6. Importancia de la planificación estratégica..... | 11 |
| 1.1.7. ¿Para qué planificar? | 11 |
| 1.1.8. Ventajas y desventajas de la planificación estratégica | 12 |
| 1.1.8.1. Ventajas | 12 |
| 1.1.8.2. Desventajas..... | 12 |
| 1.1.9. Componentes de la planeación estratégica | 12 |
| 1.1.10. Las estrategias | 13 |
| 1.1.11. El direccionamiento estratégico | 13 |
| 1.1.12. El diagnóstico estratégico | 14 |
| 1.1.13. Las opciones | 14 |
| 1.1.14. La formulación estratégica..... | 14 |
| 1.1.15. La auditoría estratégica | 15 |
| 1.1.16. Análisis FODA | 15 |
| 1.1.17. Requisitos para la planificación estratégica | 15 |
| 1.1.17.1. Liderazgo | 15 |
| 1.1.17.2. Trabajo en equipo..... | 15 |
| 1.1.17.3. Toma de decisiones..... | 16 |
| 1.1.18. Misión y visión | 16 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 1.1.18.1. <i>Misión</i> | 16 |
| 1.1.18.2. <i>Visión</i> | 16 |

CAPITULO II

| | |
|---|----|
| 2. MARCO METODOLÓGICO | 17 |
| 2.1. Enfoque de investigación | 17 |
| 2.1.1. <i>Enfoque cualitativo</i> | 17 |
| 2.1.2. <i>Enfoque cuantitativo</i> | 17 |
| 2.2. Nivel de investigación | 17 |
| 2.2.1. <i>Descriptivo</i> | 18 |
| 2.2.2. <i>Exploratorio</i> | 18 |
| 2.3. Diseño de investigación | 18 |
| 2.4. Tipo de investigación | 18 |
| 2.5. Población y muestra | 18 |
| 2.5.1. <i>Población</i> | 18 |
| 2.5.2. <i>Muestra</i> | 19 |
| 2.6. Metodos, tecnicas e instrumentos de investigacion | 19 |
| 2.6.1. <i>Métodos de investigación</i> | 19 |
| 2.6.1.1. <i>Método analítico</i> | 19 |
| 2.6.1.2. <i>Método deductivo</i> | 19 |
| 2.6.1.3. <i>Método inductivo</i> | 19 |
| 2.6.2. <i>Técnicas de investigación</i> | 19 |
| 2.6.2.1. <i>Encuesta</i> | 19 |
| 2.6.2.2. <i>Entrevista</i> | 20 |
| 2.6.3. <i>Instrumento</i> | 20 |
| 2.6.3.1. <i>Cuestionario</i> | 20 |
| 2.6.3.2. <i>Guía de entrevista</i> | 20 |

CAPITULO III

| | |
|---|----|
| 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 21 |
| 3.1. Análisis de Resultados | 21 |
| 3.1.1. <i>Encuesta a trabajadores del Hotel el Cisne Internacional. (véase Anexo 2)</i> | 21 |
| 3.1.2. <i>Discusión de resultados</i> | 31 |
| 3.1.3. <i>Situación actual de la organización</i> | 31 |
| 3.2. Propuesta | 32 |

| | | |
|------------------|---|----|
| 3.2.1. | <i>Tema</i> | 32 |
| 3.2.2. | <i>Presentación</i> | 32 |
| 3.2.3. | <i>Datos de identificación de empresa</i> | 32 |
| 3.2.3.1. | <i>Logo de la empresa</i> | 32 |
| 3.2.3.2. | <i>Reseña histórica</i> | 33 |
| 3.2.4. | <i>Estructura organizacional</i> | 34 |
| 3.2.5. | <i>Modelo de planificación estratégica</i> | 34 |
| 3.2.6. | <i>Direccionamiento estratégico</i> | 35 |
| 3.2.6.1. | <i>Filosofía de “Hotel El Cisne Internacional”</i> | 35 |
| 3.2.6.2. | <i>Visión de “Hotel el Cisne Internacional”</i> | 35 |
| 3.2.6.3. | <i>Misión de “Hotel El Cisne Internacional”</i> | 36 |
| 3.2.6.4. | <i>Objetivos estratégicos</i> | 36 |
| 3.2.6.5. | <i>Valores de “Hotel el Cisne Internacional”</i> | 36 |
| 3.2.7. | <i>Análisis situacional</i> | 36 |
| 3.2.7.1. | <i>Análisis FODA de Hotel El Cisne Internacional</i> | 38 |
| 3.2.7.2. | <i>FODA estrategico: (Aliados- Oponentes)</i> | 40 |
| 3.2.7.3. | <i>EFI</i> | 41 |
| 3.2.7.4. | <i>EFE</i> | 42 |
| 3.2.7.5. | <i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i> | 43 |
| 3.2.7.6. | <i>Análisis PESTEL: tendencias del entorno</i> | 45 |
| 3.2.7.7. | <i>Matriz de Perfil competitivo</i> | 47 |
| 3.2.7.8. | <i>Matriz de competitividad</i> | 47 |
| 3.2.7.9. | <i>Matriz BCG</i> | 48 |
| 3.2.8. | <i>Formulación de estrategias</i> | 48 |
| 3.2.8.1. | <i>Cursos de acción</i> | 50 |
| 3.2.8.2. | <i>Estrategias – planes de acción</i> | 53 |
| 3.2.8.3. | <i>Políticas</i> | 57 |
| 3.2.9. | <i>Implementación de estrategias</i> | 58 |
| 3.2.9.1. | <i>Proyectos, subproyectos</i> | 58 |
| 3.2.9.2. | <i>POA (Plan Operativo Anual)</i> | 61 |
| 3.2.10. | <i>Procedimientos</i> | 62 |
| 3.2.10.1. | <i>Diagrama de Procedimiento de oferta de Habitaciones de forma personal</i> | 62 |
| 3.2.10.2. | <i>Diagrama de Procedimiento de oferta de Habitaciones de forma Telefónica</i> | 63 |
| 3.2.10.3. | <i>Diagrama de Procedimiento de oferta de servicio de Alquiler de salones de eventos Penthouse - Noelia</i> | 64 |
| 3.2.11. | <i>Seguimiento y control</i> | 65 |
| | CONCLUSIONES | 66 |

| | |
|------------------------------|----|
| RECOMENDACIONES | 67 |
| BILIOGRAFIA | |
| ANEXOS | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabla 1-3: | Conocimiento de la misión y visión..... | 21 |
| Tabla 2-3: | Plan de capacitación..... | 22 |
| Tabla 3-3: | Organigrama estructural..... | 23 |
| Tabla 4-3: | Manual de funciones | 24 |
| Tabla 5-3: | Evaluación de cumplimiento de metas y objetivos | 25 |
| Tabla 6-3: | Cumplimiento de Objetivos empresariales | 26 |
| Tabla 7-3: | Desarrollo de habilidades..... | 27 |
| Tabla 8-3: | Comunicación entre el colaborador y el jefe..... | 28 |
| Tabla 9-3: | Ambiente laboral..... | 29 |
| Tabla 10-3: | Toma en cuenta el aporte de ideas | 30 |
| Tabla 11-3: | FODA estratégico | 40 |
| Tabla 12-3: | Cuadro de calificación MEFE-MEFI..... | 41 |
| Tabla 13-3: | Matriz EFI..... | 42 |
| Tabla 14-3: | Matriz EFE..... | 43 |
| Tabla 15-3: | Matriz de competitividad | 47 |
| Tabla 16-3: | Matriz BCG hotel el cisne internacional | 48 |
| Tabla 17-3: | Formulación de estrategias..... | 48 |
| Tabla 18-3: | Planes de acción..... | 53 |
| Tabla 19-3: | Implementación estratégica-proyecto 1 | 56 |
| Tabla 20-3: | Implementación de estrategias- proyecto 2..... | 58 |
| Tabla 21-3: | Implementación de estrategias-proyecto 3 | 59 |
| Tabla 22-3: | Implementación de estrategias -proyecto 4 | 60 |
| Tabla 23-3: | Plan Operativo Anual (POA) | 61 |
| Tabla 24-3: | Seguimiento y control | 65 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | | |
|--------------------------|---|----|
| Ilustración 1-1: | Proceso administrativo | 9 |
| Ilustración 2-1: | Administración estratégica..... | 10 |
| Ilustración 3-1: | Componentes de la planeación estratégica..... | 13 |
| Ilustración 1-3: | Misión y visión..... | 21 |
| Ilustración 2-3: | Plan de capacitación | 22 |
| Ilustración 3-3: | Organigrama estructural | 23 |
| Ilustración 4-3: | Manual de funciones | 24 |
| Ilustración 5-3: | Metas y objetivos | 25 |
| Ilustración 6-3: | Objetivos empresariales | 26 |
| Ilustración 7-3: | Objetivos empresariales | 27 |
| Ilustración 8-3: | Objetivos empresariales | 28 |
| Ilustración 9-3: | Objetivos empresariales | 29 |
| Ilustración 10-3: | Objetivos empresariales | 30 |
| Ilustración 11-3: | Aporte de ideas..... | 32 |
| Ilustración 12-3: | Estructura organizacional..... | 34 |
| Ilustración 13-3: | Modelo de planificación estratégica..... | 35 |
| Ilustración 14-3: | Aporte de ideas..... | 39 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA AL GERENTE DEL HOTEL EL CISNE INTERNACIONAL

ANEXO B: ENCUESTA

ANEXO C: EVIDENCIA DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

RESUMEN

La presente investigación denominado plan estratégico del Hotel el Cisne Internacional, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2022-2026, se efectuó a razón de incrementar su eficiencia en la prestación de servicios. Los métodos utilizados para la presente investigación fueron la observación directa, la entrevista realizada al señor gerente, encuestas dirigidas los colaboradores mediante la aplicación de la metodología cualitativa permitió describir los hechos de la problemática que atraviesa la institución por falta de estrategias y lineamientos administrativos, donde se analiza la filosofía corporativa y la estructura organizacional mediante un análisis interno y una matriz FODA donde se identificó la falta de empoderamiento de la filosofía empresarial, toma de decisiones empíricas, carencia de un manual según las funciones que desempeñan los colaboradores. Para el desarrollo de la propuesta se ejecutó una planificación estratégica de acuerdo a la necesidad empresariales; de las cuales se efectuó una filosofía empresarial de acuerdo al giro del negocio, se planteó las estrategias que ayuden a brindar un mejor servicio a al ciudadanía. Mediante la elaboración implementación del Plan Estratégico, se espera fortalecer y mejorar la estructura de hotel y asegurar su permanencia en el mercado al seguir las estrategias establecidas para cumplir un objetivo institucional. Se recomienda a la alta gerencia implementar las estrategias planteadas con las cuales se podrá encaminar a la organización a un desarrollo continuo y asegurar su permanencia en el mercado donde periódica nete se evalúe el nivel de cumplimiento y tomar decisiones encaminadas a fortalecer el sistema empresarial.

Palabras clave: <PLAN ESTRATEGICO>, <ANÁLISIS FODA>, <ESTRATEGIAS>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <FORTALECIMIENTO>, <INDICADORES>.



03-01-2023

0001-DBRA-UTP-2023

ABSTRACT

The present research, called a strategic plan of El Cisne International Hotel, Riobamba city, Chimborazo province, period 2022-2026, was carried out to increase its efficiency in the provision of services. The methods used for this research were direct observation, an interview with the manager, and surveys directed to the collaborators through the application of the qualitative methodology allowed to describe the facts of the problems that the institution is going through due to the lack of strategies and administrative guidelines, where the corporate philosophy and the organizational structure are analyzed through internal analysis and a SWOT matrix where the lack of empowerment of the business philosophy, empirical decision making, lack of a manual according to the functions performed by the collaborators were identified. For the development of the proposal, strategic planning was carried out according to the business needs, from which a business philosophy was developed according to the line of business, and strategies were proposed to help provide a better service to the citizens. The development and implementation of the Strategic Plan are expected to strengthen and improve the hotel's structure and ensure its permanence in the market by following the strategies established to meet an institutional objective. It is recommended that senior management implement the methods proposed to guide the organization towards continuous development and ensure its permanence in the market, where the level of compliance is periodically evaluated, and decisions are made to strengthen the business system.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <WHODA ANALYSIS>, <STRATEGIES>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <FORTRACTORS>, <INDICATORS>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.

C.I: 0603914797

INTRODUCCIÓN

El sector turístico ha ido evolucionando a la par del crecimiento poblacional de el país. Esto a motivado a que exista un incremento continuo en la afluencia de visitantes locales y extranjeros generando ingresos económicos a las familias que están ligadas como propietarios o colaboradores de empresas que brindan servicio en el sector turístico del país.

El sector turístico cumple un rol muy importante en el país al dinamizar la economía local, regional y nacional, generando en las personas u organizaciones una opción de negocio que le brinde resultados económicos esperados. Es por ello que, la correcta administración de recursos por parte de la gestión administrativa que realizan los gerentes y /o propietarios influyen directamente en el éxito de la organización.

La implantación de planes estratégicos en las organizaciones brinda un soporte y mejoran las bases de las estructuras de las empresas, lo cual, permite conocer el camino o lineamientos a seguir para alcanzar objetivos que lleve a que las organizaciones sean rentables, generen utilidad y aseguren su permanencia en el mercado.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la creación e implementación de una Planificación Estratégica, la cual permita al Hotel el Cisne Internacional encaminas sus pasos al desarrollo, mejorando significativamente la calidad de servicio, la eficiencia y eficacia de los procesos y la mejora en la gestión administrativa fortaleciendo a la organización.

Planteamiento del problema

Las empresas en la actualidad requieren de muchas herramientas de gestión, estrategias que no requieren solo grandes organizaciones si no también pequeñas y medianas empresas, la planificación estratégica es una de ellas donde nos permite mejorar y fortalecer su permanencia en el mercado. Las organizaciones requieren de ventajas competitivas a largo plazo siendo una necesidad fundamental para adaptarse a los cambios repentinos que provocan sus competidores, cambios que deben tener herramientas de gestión para adaptarse de mejor manera.

Hotel El Cisne Internacional ofrece el servicio de hotelería y turismo al público en general, la misma que no posee en la actualidad un modelo específico de planificación estratégica para su desarrollo en el sector turístico y hotelero. Teniendo en cuenta que el Hotel no evidencia una planificación estratégica estructurada como ventaja competitiva que brinde una planificación integral para el desarrollo organizacional. La falta de una planificación estratégica obstruye tener un diagnóstico preciso, lo cual nos dificulta conocer con veracidad la situación actual, tanto en su análisis interno como externo; Misión, Visión, Valores, Objetivos y Políticas Organizacionales no son claras.

Su estructura organizacional no se encuentra a un nivel competitivo de los colaboradores y del personal administrativo que conozcan con claridad la ejecución de cada una de las actividades internas, sus objetivos no son medibles por ende no se puede conocer la situación actual de la gestión administrativa y operativa.

Ausencia de un procedimiento de comunicación interna dentro de la organización, lo cual dificulta una información clara, y evidente y que surja de manera rápida, lo que a su vez no ayuda a la contribución de la optimización de tiempo y recursos dentro del Hotel el Cisne Internacional.

Finalmente surge la necesidad en la empresa de capacitar al personal que posean los conocimientos y habilidades necesarios para así poder tener un mejor desempeño dentro de la empresa además de la formación sobre el uso de herramientas tecnológicas por los colaboradores, imposibilitando que se generen resultados eficientes, eficaces y pertinentes. Por las razones presentadas se hace necesario la realización de una planificación estratégica donde se definirán los objetivos para los siguientes períodos contribuyendo de manera eficaz con el desarrollo de la entidad con resultados a corto, mediano y largo plazo.

Formulación del problema

¿En qué medida contribuirá el PLAN ESTRATEGICO DEL HOTEL EL CISNE INTERNACIONAL, ciudad de Riobamba en el año 2022, en la satisfacción del cliente y el mejoramiento organizacional?

Delimitación del Problema

La presente investigación se lo realizó en la Provincia de Chimborazo Cantón Riobamba, en las Calles: Av. Daniel León Borja entre Duchicela y Autachi, para el periodo 2022-2026.

Justificación

Justificación teórica

En la presente investigación de una planificación estratégica nos ayuda a identificar los problemas y cuáles son la solución que se pueden dar, implica describir los conocimientos existentes dentro de la investigación mediante la recuperación de los antecedentes históricos que se encuentran enunciados en diferentes contextos.

Justificación metodológica

La Justificación Metodológica nos permite acceder a un desarrollo de una planificación estratégica para el Hotel El Cisne, la cual nos ayuda en el mejoramiento de su servicio, debemos seguir una metodología que su principal objetivo es la calidad, calidez, y un buen servicio de sus procesos y así obtener resultados favorables, poder demostrar que existe una solución al problema planteado.

Justificación práctica

Por medio del presente estudio se pondrán en práctica en la empresa Hotel El Cisne Internacional por lo que en primera instancia cuenta con una escasa planificación estratégica, por lo cual varias metas planteadas no se han podido alcanzar al pasar el tiempo, en la actualidad y debido a la pandemia que estamos viviendo, la empresa ha sufrido una baja en la rentabilidad por la consecuencia socio económicas que atrae las misma.

Por lo tanto, tenemos la seguridad que el siguiente estudio nos permitirá ayudar en la solución de problemas o en la toma de decisiones, para que el Hotel Cisne Internacional poder encargarse de

proyectos y alcanzar objetivos que se planteen, además, que los colaboradores de la entidad puedan identificar ciertos procesos que se encuentren carentes.

Objetivos

General

Desarrollar un plan estratégico, mediante habilidades que permitan incrementar su eficiencia en la prestación de servicios para el Hotel El Cisne Internacional de la ciudad de Riobamba, 2021.

Específicos

- Recopilar marco Teórico referencial del trabajo de investigación mediante fuentes bibliográficas digitales y físicas que brinden un soporte técnico y científico al estudio.
- Diagnosticar la situación actual interna y externa del Hotel mediante la matriz DAFO y BCG, que permita tener una mejor visualización al momento de detectar de los puntos fuerte y los puntos débiles de la misma, además de realizar un seguimiento de las estrategias planteadas.
- Elaborar un plan estratégico incorporando los diferentes ejes administrativos en beneficiode la empresa y de sus clientes.

Sistematización del problema

Área Gestión

Administrativo

Campo de Acción

Objetivos Toda una Vida

Institución: Hotel El Cisne Internacional

Provincia: Chimborazo Cantón: Riobamba

Antecedentes de investigación

Con el objeto de establecer teóricamente la presente investigación se ha realizado una investigación en los repositorios virtuales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Según el autor: (SISLEMA, 2018) mediante la investigación en el GAD Parroquial de San Juanen la cual buscaba un desarrollo en los procesos eficiente en la gestión administrativa. Inicio consu

diagnóstico en la cual pudo conocer la situación actual de la empresa, por medio de esto pudo plantear el análisis FODA los cuales fueron de muy buena ayuda con los cuales pudo saber cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles para la organización.

Se pudo determinar que la organización no cuenta con un cronograma de actividades, estrategias, misión, visiones debidamente definidas para así obtener el alcance de su objetivo. Mediante los resultados obtenidos se ha procedido a la creación de la planificación estratégica, en la cual propone objetivos, estrategias alcanzables y medibles. La cual recomienda la implementación de la propuesta la que ayudara alcanzar las metas propuestas y la mejor toma de decisiones.

Para (Parco, 2018), en su investigación en la empresa Wladimir Sport está orientado al desarrollo de una planificación estratégica con la finalidad de apoyar en el desarrollo de la organización y a su vez indagar en su FODA. Como solución a este problema se a encontrado mejor su misión, visión hacia dónde quieren llegar las estrategias desarrolladas luego del análisis FODA permiten implementar una mejora en su desarrollo y esto se deberá aplicar de acuerdo con el cronograma planteado.

Para (Saigua, 2020), en su investigación en la empresa PROVEEDOR INDUSTRIAL tiene como finalidad usar una herramienta que permita mejorar la misión administrativa y el direccionamiento de la organización. Se realizo una investigación mediante encuestas donde se pudo encontrar como resultado lo cual se pudo encontrar que no posee una planificación estratégica con personal muy poco capacitado, existe mucha carencia de toma de decisiones que pueden beneficiar mucho a la organización, falencias en elementos claves de planificación. Por lo tanto, es recomendable implementar la planeación estratégica que se ha planteado ya que es una herramienta muy útil que permitirá la mejor toma de decisiones y mantenerse en el mercado con ventas competitivas.

Antecedentes históricos

El Hotel “El Cisne” comienza sus operaciones en el año de 1990, cuando el señor Ramiro Salazar, luego de ganar la lotería, decidió construir el Hotel, lastimosamente el dinero ganado en el juego de azar no fue suficiente para cubrir el monto total de la construcción y tuvo que recurrir a un crédito en una Institución Financiera, el cual le permitió culminar su propósito.

Una vez finalizada la infraestructura civil, el señor Salazar al ser devoto de la Virgen del Cisne, decidió llamar a su establecimiento como Hotel “El Cisne”. No obstante los problemas económicos empezaron a surgir y al no poder cubrir la deuda con la Institución Financiera, luego de algunos meses de espera, esta procedió a rematar el Inmueble, el cual fue comprado por el Sr. Enrique Colcha y la Sra. Jenny Chavarrea en el año 1998, empezando así una nueva

administración del Hotel “El Cisne”, durante la cual este llegó a tener reconocimientos importantes tales como el llegar a ser considerado por el Ministerio de Turismo un Hotel 4 Estrellas, y la denominación de Hotel “El Cisne” Internacional.

En el año 2003, la Señora Jenny Alicia Chavarrea Muñoz toma posesión como dueña absoluta del Hotel y pasa a ocupar el cargo de Gerente General, desempeñando esta función hasta la actualidad, cabe recalcar que en esta administración el Hotel ha obtenido logros importantes, tales como reconocimientos nacionales e internacionales.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Referencias teoricas

1.1.1. *Administración*

Según (Gallardo, 2011)

Del latín ad-, que indica dirección o sentido, y del vocablo ministratio, que se deriva de la palabra minister, y hace referencia a la idea de subordinación u obediencia hacia alguien o algo. Sin embargo, en la actualidad la palabra administración tiene significado distinto, ya que incluye términos como procesos, recursos, logro, objetivos, eficiencia, eficacia y productividad entre otros, que han transformado radicalmente su significado original.

La administración es un proceso en el cual tiene actividades como: planear, organizar, ejecutar, y controlar, desempeñadas para la determinación y el alcance de los objetivos señalados por la organización por medio del uso de los seres humanos y otros recursos (Chiavenato, 2004).

Es la combinación de las actividades de trabajo que se realizan de manera eficiente y eficaz con otras personas (Mary, 2005).

La administración es el proceso de delinear y conservar un entorno en el que, trabajando en conjunto, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos. (Heinz, 2004)

1.1.2. *Partes fundamentales de la administración*

Planificar: consiste en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización, establecer las políticas, proyectos, programas, procedimientos, técnicas, y habilidades para alcanzar incluyendo además la toma de decisiones al tener que seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.

Organización: Establece que tareas hay que ejecutar, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toma las decisiones.

Dirección: influye en los individuos para que asistan voluntariamente a favor del desempeño de las metas organizacionales y grupales.

Control: Radica en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para certificar que los hechos se apaguen a los planes.

1.1.3. *Proceso Administrativo*

Es un conjunto de fases (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es lograr los objetivos planteados por la organización de la forma más eficiente posible.

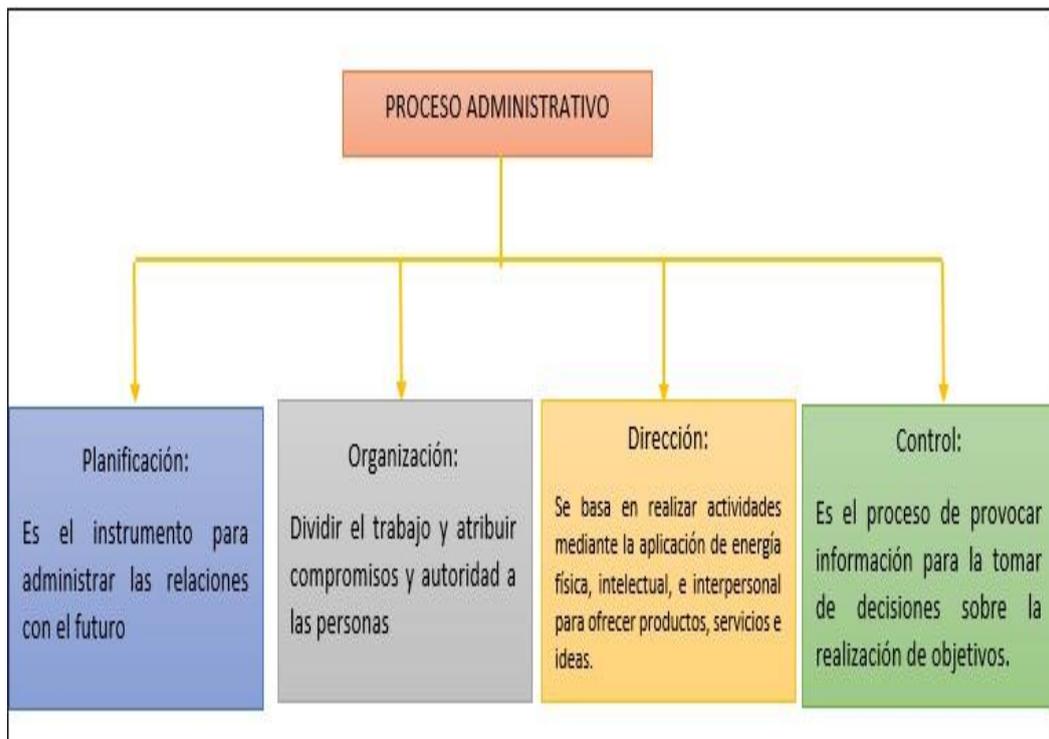


Ilustración 1-1: Proceso administrativo
Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

1.1.4. Administración estratégica

Es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y sintetiza los objetivos a largo plazo, identificar metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y restringir recursos para realizarlos.

Es el proceso de administración estratégica que se manifiesta de cinco pasos continuos y secuenciales:

- 1.- Análisis del entorno
2. Establecimiento de una dirección organizacional
3. Formulación de estrategias
4. Ejecución de estrategias
5. Control de estrategias

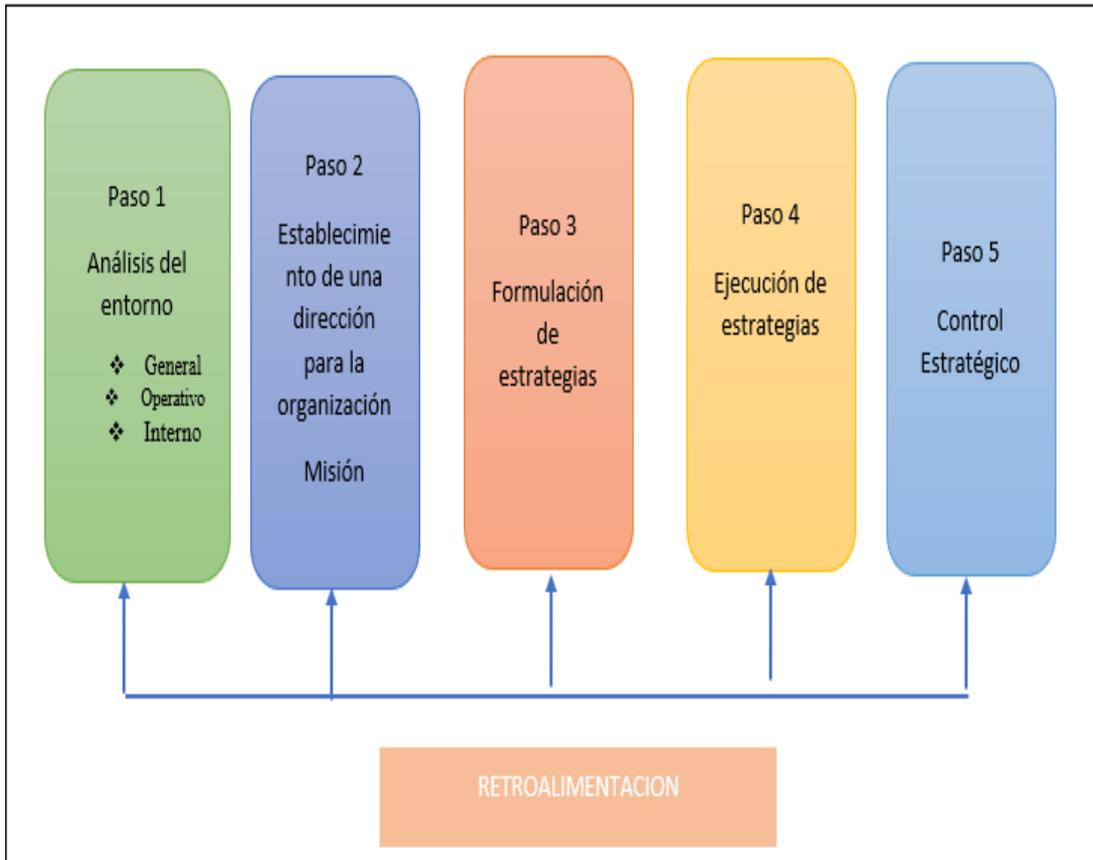


Ilustración 2-1: Administración estratégica
Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

1.1.5. *Planificación Estratégica*

Es un proceso de adaptación que utiliza una empresa para la mejor toma de decisiones por medio de la definición de visión de corto, mediano y largo plazo dependiendo cual requiera la organización, además del análisis FODA lo cual permitirá el estudio a profundidad de sus fortalezas, oportunidades, y planificar mejores estrategias ante las debilidades y amenazas (SernaH., 1994).

La planeación estratégica según Chiavenato nos indica que es un proceso que sirve para exponer o plantear estrategias que sea útiles para la organización hacia un futuro, con todo esto se espera llegara a la eficiencia, eficacia, y efectividad de la organización (Chiavenato, 2017).

El autor nos indica que es un proceso con las cuales trata de cumplir o alcanzar las metas que se proponen para un futuro con las cuales buscan encontrar nuevas oportunidades para la organización (Kotler, 1988).

Según (Roncancio, 2022) la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite Identificar las tareas y caminos que la organización debe tomar para alcanzar sus metas plan,

teniendo en cuenta los cambios y requerimientos provocados por el entorno. en algún sentido, Una herramienta imprescindible para la toma de decisiones dentro de cualquier organización. Por lo tanto, la planificación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de metas y, En particular, los planes de acción que conducirán al logro de estos objetivos.

1.1.6. *Importancia de la planificación estratégica*

Hoy en día la planificación estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo. También es importante porque es una eficaz herramienta de análisis, estudio, meditación y toma de decisiones, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos. Además, la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno.

Los planes abordan los resultados esperados La organización quiere conseguirlo y establece las medidas necesarias para cumplir con las expectativas y poder pasar en el mercado competitivo que vive la sociedad actualmente Una buena planificación puede conducir al éxito empresarial. Dentro del alcance del programa, podemos realizar investigaciones convenientes que nos permitan Investigar estrategias para obtener cierta información confidencial.

1.1.7. *¿Para qué planificar?*

Es un proceso importante por qué sirve para elaborar planes o técnicas que conduzcan a un pensamiento estratégico para la creación de un sistema gerencial, se debe planificar íntegro hacia la importancia de la calidad, y compromiso que se tiene con la organización (Serna H. , 1994).

1.1.8. Ventajas y desventajas de la planificación estratégica

1.1.8.1. Ventajas

- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención de todos hacia los objetivos.
- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.
- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Fomenta la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.

1.1.8.2. Desventajas

- Ejecutivos no dan importancia, lo estructuran lo aprueban y lo archivan
- Por la demanda de recursos y gastos en recopilación de datos los ejecutivos no la llevan a cabo.
- Por la desorganización en tiempos y movimientos de ejecutivos no palpan la utilidad de la planificación estratégica.
- Por la desconfianza en escenarios proyectados con los que trabaja la planificación estratégica o sus predicciones, que pueden ser equívocas y no resultar positivas.
- Posible renuencia de parte de los actores de la planificación estratégica.
- Posible resguardo y confidencialidad de los datos utilizados en la planificación estratégica.

1.1.9. Componentes de la planeación estratégica

La planeación estratégica se compone de seis elementos fundamentales:



Ilustración 3-1: Componentes de la planeación estratégica
Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

1.1.10. *Las Estrategas*

Persona o grupos de personas que saben liderar, personas que tienen iniciativa, que se ocupan de implementar una estrategia y a la mejora de la toma de decisiones.

- El camino. Significa guiar a las personas para que tengan las mismas metas que sus líderes. Que compartan la vida y la muerte sin miedo al peligro.
- Clima. Significa las cuatro estaciones del año.
- Terreno. Se debe medir por distancia y dificultad. Desplazamiento, tamaño y seguridad.
- Líder o autoridad. Esta es una historia de sabiduría, honestidad, humanidad, coraje y gravedad.
- Disciplina. Significa organización, cadena de mando y logística.

1.1.11. *El direccionamiento estratégico*

La formulación de los propósitos de una organización, donde se entregan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad y crecimiento de esta que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos de un plan estratégico.

La dirección estratégica es el proceso mediante el cual el departamento ejecutivo desarrolla, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo. Por lo general, hay 8 etapas que componen

1. Definir el modelo de negocio
2. Definir el negocio y la visión y valores
3. Analizar el entorno competitivo y la situación interna
4. Desarrolla una estrategia
5. Desarrollar objetivos o proyectos estratégicos
6. Defina un plan de acción implementando,
7. Ejecutar el plan estratégico
8. Evaluar la implementación y formular medidas correctivas

1.1.12. *El diagnóstico estratégico*

Comprende las actividades a realizar un análisis de la situación de la empresa tanto interna como en su entorno. Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de poder identificar oportunidades y amenazas.

Los diagnósticos estratégicos son útiles para que cada organización sepa cómo se encuentra interna y externa, con el propósito de hacer un diagnóstico La estrategia es comprender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas Puede ser dueño de la empresa y de esta manera poder tener una pauta

1.1.13. *Las opciones*

Son alternativas que debe realizar en la organización con el fin de poder cumplir los objetivos de la empresa, siempre deben ser direccionadas a crear valor plus extra que puedan diferenciar en el mercado.

1.1.14. *La formulación estratégica*

Se convierte en planes de acción concretos, con definiciones de responsabilidad, para ello es indispensable: definir objetivos, definir estrategias de cada función dentro de los proyectos o planes. Y el diseño de planes de acción concretos.

Es la fase previa a la implementación de la estrategia, en la que se ejecuta o pone en práctica una estrategia seleccionada o desarrollada.

1.1.15. *La auditoría estratégica*

Es un proceso por el cual se puede verificar y analizar los resultados de la guía de Autocontrol, en la cual se identifican los problemas o mejoras que presentan.

Todas las empresas deberían auditar sus estrategias, y algunas empresas lo hacen cuando descubren que sus resultados no son óptimos y no detectan el problema. Se ampliará su conocimiento de sí mismos y de todos los factores competitivos que les rodean. Se trata de un estudio que facilita la gestión del cambio y minimiza el riesgo en la toma de decisiones.

1.1.16. *Análisis FODA*

Es un diagrama que se utiliza periódicamente en los negocios y la educación para estudiar los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas en una situación determinada dentro de la organización.

1.1.17. *Requisitos para la planificación estratégica*

Entre los requisitos para llevar adelante una planificación estratégica se debe seguirlos siguiente:

1.1.17.1. *Liderazgo*

Para los autores (Robbins, 1999):

Un buen líder debe ser quien sepa llevar a sus colaboradores por el buen camino quien comparta conocimientos retroalimente información que sepa motivar y ser comunicativo para así obtener las metas planteadas que beneficien a su organización.

1.1.17.2. *Trabajo en equipo*

Para (Cuéllar, 1999). Define como trabajo entre varias personas con un buen clima laboral con el fin de alcanzar metas comunes.

- Hay un líder que dirige y lidera el equipo, pero no lo controla.
- Los roles de liderazgo son compartidos.
- Las reuniones son debates abiertos en los que los miembros colaboran en la solución de problemas.

- Clara cohesión, enfoque colectivo en la tarea y satisfacción con la calidad del proceso de trabajo.

El trabajo se discute, se hace en conjunto y predomina la colaboración entre los miembros

- Cada uno es el "motor" del equipo. Los miembros son responsables de sí mismos y del equipo.
- El desempeño se mide directamente a través de la evaluación de los resultados del trabajo colectivo.
- Innovación continua: mejorar los programas existentes o inventar otros nuevos.
- Se busca lograr los mismos o mejores resultados con menos recursos.
- En conjunto, se logra una integración armoniosa de las funciones y actividades a realizar.

1.1.17.3. *Toma de decisiones*

Es uno de los procesos más importantes de una organización, el mismo que permite elegir la solución a problemas el poder aprovechar las oportunidades. Toda toma de decisiones implica riesgos.

1.1.18. *Misión y visión*

1.1.18.1. *Misión*

El autor del libro "Negocios Exitosos", define la misión como: "es lo que se pretende hacer la empresa, es el motivo de su existencia, da sentido a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general" (Fleitman, 2000).

1.1.18.2. *Visión*

Proyectarnos como el mejor hotel urbano de la ciudad de Riobamba, reconocido por su calidad en la prestación del servicio, calidez humana y excelencia mediante una innovación constante en sus operaciones.

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

En el presente proyecto enfocaremos la investigación por medio del método cualitativo y cuantitativo:

2.1.1. *Enfoque cualitativo*

El enfoque cualitativo es utilizado para capacitar y describir específicamente los problemas que se presenta en el “Hotel el Cisne Internacional” por lo tanto se mostrará como resultado una propuesta concreta y detallada la cual nos garantice una buena administración.

Es una investigación que nos permite desarrollar y generar un propósito de comprender, observar lo que se presenta en determinado momento, es decir dar nuestro criterio con respecto de lo observado, contribuir en sus contextos sociales y culturales y definir con nuestro propio criterio, y por último involucrarnos en los procesos que se estén desarrollando para observar la modificación.

2.1.2. *Enfoque cuantitativo*

En la investigación cuantitativa se muestra (Guerrero Dávila, 2015) los cuales se basan en estadísticas, resultados, números o datos para poder desarrollar sistemas, como la estadística que nos brinda la confianza de señalar o mencionar si está bien o mal la hipótesis con respecto a la medición numérica para probar la teoría.

La investigación se realizó mediante la indagación cualitativa que nos permita observar y analizar la documentación empleada para así poder crear nuestros propios argumentos y expandir, en el enfoque cuantitativo nos permitirá acceder a las estadísticas de la empresa y poder sacar nuestra propia teoría y así poder aplicar de la mejor manera en El Hotel El Cisne Internacional.

2.2. Nivel de investigación

La incorporación del proceso de planificación estratégica que vamos a implementar en el Hotel El Cisne Internacional, se va a utilizar los niveles de investigación que están ligados al

mejoramiento de la empresa.

2.2.1. Descriptivo

La ejecución se realizó mediante información recolectada, en donde podremos dar nuestro criterio en base a la estadística, o resultados en años anteriores, que se encuentren ligados en la cual podremos proponer una solución (Alayza, 2015).

2.2.2. Exploratorio

La Investigación Exploratoria es un recurso del cual podemos generar nuevas ideas. El autor (Olvera Romero, 2018) nos brinda un concepto que es una análisis muy minucioso y técnico de acuerdo con los resultados obtenidos, el cual nos permite investigar más sobre la información para poder entrarnos más en la investigación llegando si a obtener información real y precisa.

2.3. Diseño de investigación

La investigación no documental es esencial para poder realizar nuestra investigación. Según (Torres Rodríguez, 2017) donde nos indica que es un estudio donde sus características principales es la observación expresando una descripción técnica en base a un compromiso natural, su participación es de vital importancia en un lugar donde no ha sido investigado.

2.4. Tipo de investigación

En el presente trabajo se realizó una investigación de campo y documental donde nos permita desarrollar nuestro proyecto de investigación, lo cual es de vital importancia en el consenso del proceso de la planificación estratégica para el Hotel el Cisne Internacional del cantón Riobamba.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

La población estadística según el concepto de (Islas Salomòn, 2018) nos indica que se debe realizar un estudio a una totalidad de elementos siempre y cuando debemos saber si es una población limitada o infinita. Nuestro proyecto se investigó mediante una población limitada los mismos que corresponden a 7 empleados, donde nos permita estudiar de mejor manera y poder llegar a una conclusión que sea de beneficio para la organización.

2.5.2. Muestra

Según (Jauset, 2013) se realizó un estudio a las 7 personas que forman parte del Hotel El Cisne Internacional, por ser una empresa muy pequeña se ejecutó el estudio a todas las personas que la conforman.

2.6. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

2.6.1. Métodos de investigación

2.6.1.1. Método analítico

En la presente investigación se utilizó este método para poder obtener un diagnóstico del Hotel el Cisne Internacional para poder determinar un análisis interno y externo, utilizando la matriz DAFO. Se identificó reglas establecidas para su eficaz funcionamiento en el mercado hotelero.

2.6.1.2. Método deductivo

Intentamos plasmar mediante este método todos los resultados y conclusiones obtenida en la presente investigación realizada, es decir brindaremos resultados confiables.

2.6.1.3. Método inductivo

Se tomo todas las observaciones realizadas por el señor gerente del Hotel y se realizaran acciones para poder obtener un mejoramiento en la eficiencia y calidad del servicio mediante estrategias.

2.6.2. Técnicas de investigación

2.6.2.1. Encuesta

Es una técnica que nos determina datos de varias personas o de una población de estudio, estos resultados son de gran ayuda para el investigador generando una información confiable.

Se propuso un cuestionario a los 7 encuestados donde realizamos un pequeño estudio con 10 preguntas dirigidas a los trabajadores del hotel el Cisne Internacional, donde obtuvimos un mejor conocimiento en el servicio que brinda.

2.6.2.2. *Entrevista*

Es una técnica donde nos permite obtener información mediante el diálogo con el señor gerente o la persona entrevistada esto se realiza con el fin de obtener datos reales sabiendo que el señor gerente es conocedor de la materia y la implementación de este plan estratégico.

2.6.3. *Instrumento*

2.6.3.1. *Cuestionario*

Se estableció un cuestionario a 7 colaboradores de la empresa con el fin de obtener datos reales y nos ayudó a obtener una mejor visión de la organización para nuestra investigación, lo cual hemos determinado esta población limitada para conocer el estado actual y tomar acciones con el beneficio de mejorar su eficiencia.

2.6.3.2. *Guía de entrevista*

Se mostró un listado de temas a tratar en la entrevista con el gerente de la empresa, donde nos brindó mayor información basado en sus conocimientos. Mediante los temas obtenidos realizamos un banco de preguntas con la finalidad de obtener información acerca de los colaboradores y el servicio que brindan.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis de Resultados

3.1.1. Encuesta a trabajadores del Hotel el Cisne Internacional. (véase Anexo 2)

Pregunta 1.- ¿Usted conoce si la organización cuenta con una misión y visión?

Tabla 1-3: Conocimiento de la misión y visión

| <i>Pregunta</i> | <i>Frecuencia A.</i> | <i>Frecuencia R.</i> |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| <i>Si</i> | 5 | 71,43% |
| <i>No</i> | 2 | 28,57% |
| <i>Total</i> | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada al Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

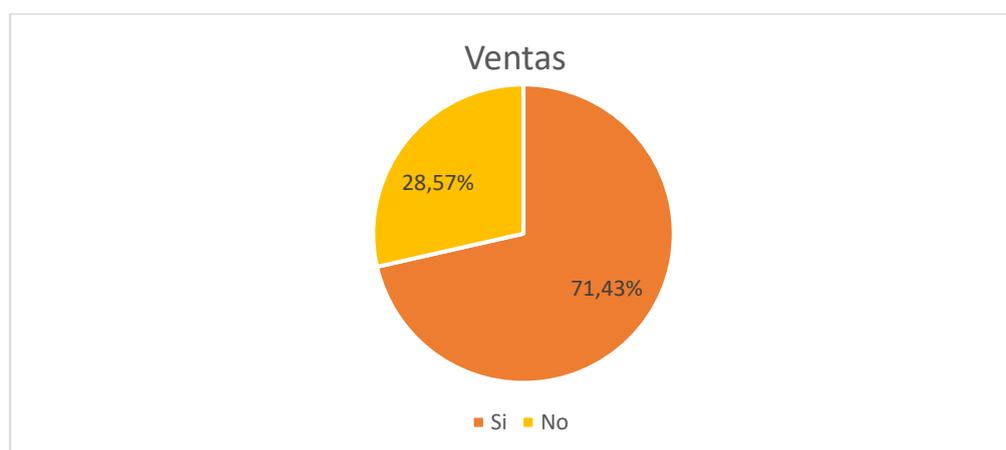


Ilustración 4-3: Misión y visión

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Análisis: El 71% de los colaboradores conocen la misión y visión de la empresa, lo cual nos da a conocer que saben las metas que se desea cumplir dentro de algunos años, y el 29% de los colaboradores no conocen la misión ni visión de la organización esto se debe a falta de comunicación o de continuidad en la empresa; lo que permita desarrollar estrategias para que pueda aplicar en los valores corporativos y alcance a dar a conocer en la empresa.

Pregunta 2.- ¿Existe un plan de capacitación anual para los colaboradores del Hotel el Cisne Internacional?

Tabla 2-3: Plan de capacitación

| <i>Pregunta</i> | <i>Frecuencia A.</i> | <i>Frecuencia R.</i> |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| <i>Si</i> | 0 | 0% |
| <i>No</i> | 7 | 100% |
| <i>Total</i> | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada al Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

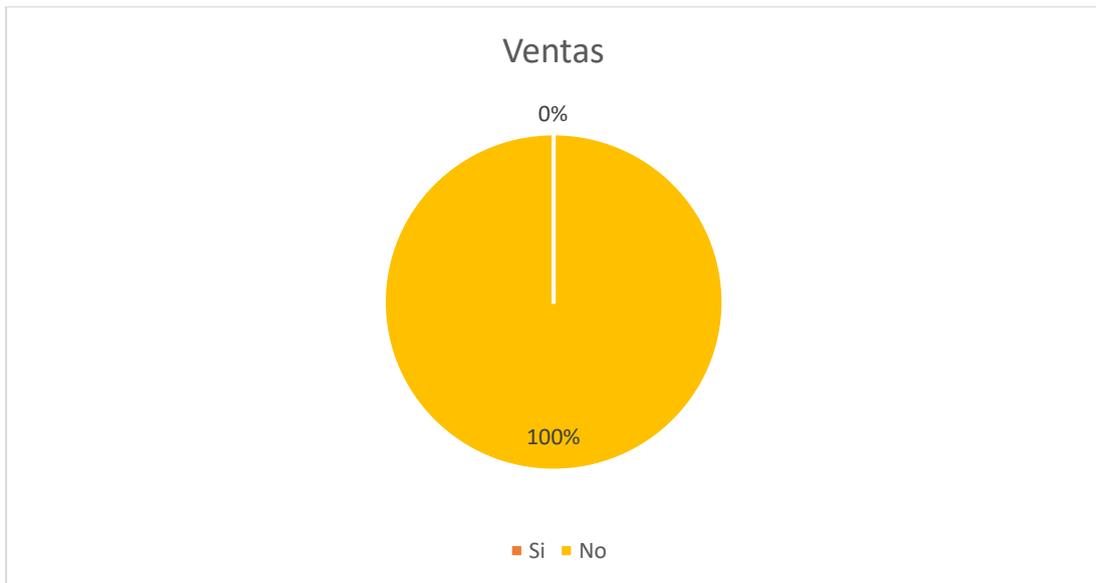


Ilustración 5-3: Plan de capacitación

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Análisis: Se pudo obtener 100% de que no existe un plan de capacitación anual para los colaboradores lo cual nos indica que existe una gran falencia dentro de la organización debido ha mientras más capacitados estén va hacer mejor para la organización, mejor desempeño, mejor calidad en los servicios, etc.

Pregunta 3.- ¿Posee un organigrama estructural adecuado la organización?

Tabla 3-3: Organigrama estructural

| <i>Pregunta</i> | Frecuencia A. | Frecuencia R. |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| <i>SI</i> | 7 | 100% |
| <i>No</i> | 0 | 0% |
| <i>Total</i> | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada al Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

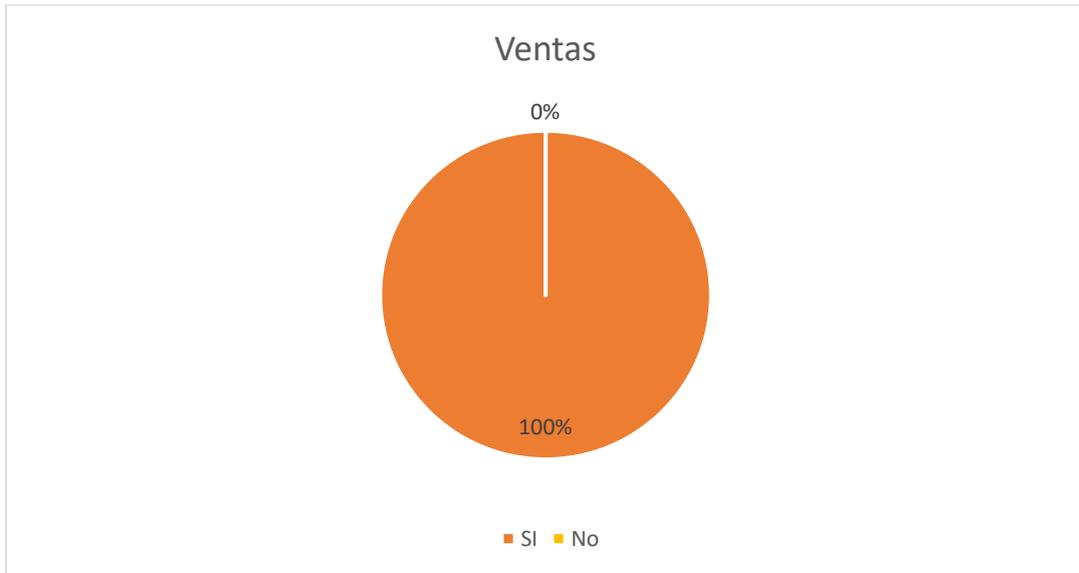


Ilustración 6-3: Organigrama estructural

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores se manifiesta el 100% que, si existe un organigrama estructural, en donde nos indica que todos los trabajadores tienen conocimiento de la posición jerárquica dentro del Hotel el Cisne Internacional.

Pregunta 4. ¿El Hotel cuenta con un manual de funciones?

Tabla 4-3: Manual de funciones

| <i>Pregunta</i> | <i>Frecuencia A.</i> | <i>Frecuencia R.</i> |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| <i>Si</i> | 0 | 0% |
| <i>No</i> | 7 | 100% |
| <i>Total</i> | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada al Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

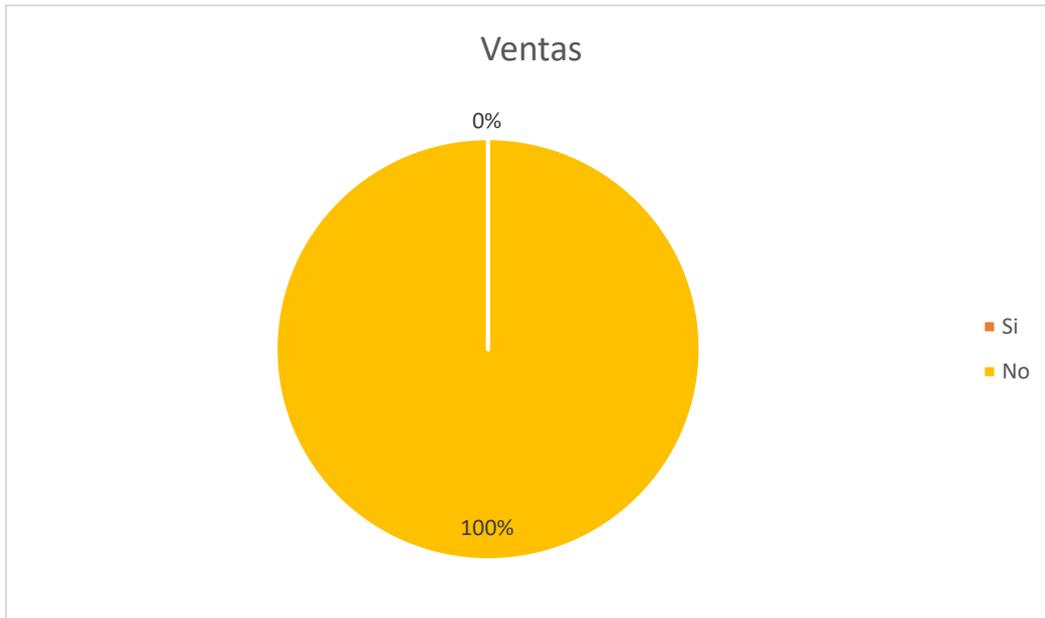


Ilustración 7-3: Manual de funciones

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Análisis: El 100% de los colaboradores nos indican que no existe un manual de funciones lo cual nos lleva a como resultado que los colaboradores no saben las normas ni tareas que cada uno de ellos deben realizar, además no tiene una actividad específica que cumplir.

Pregunta 5.- ¿Cómo Ud. evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?

Tabla 5-3: Evaluación de cumplimiento de metas y objetivos

| <i>Pregunta</i> | Frecuencia A. | Frecuencia R. |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| <i>Bueno</i> | 5 | 71% |
| <i>Malo</i> | 0 | 0% |
| <i>Regular</i> | 2 | 29 |
| <i>Total</i> | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada al Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

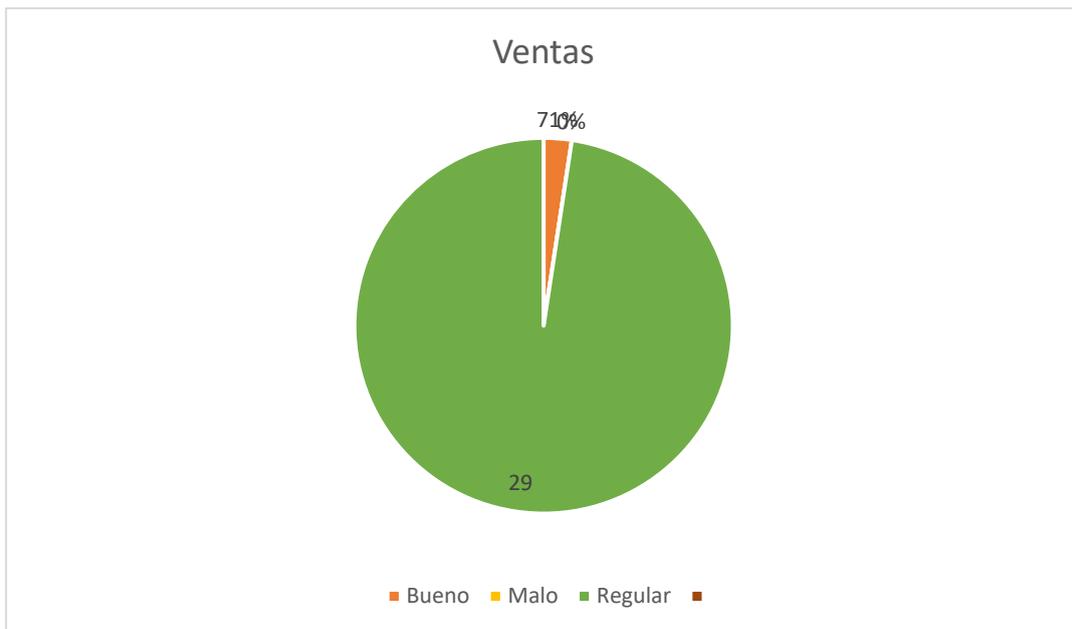


Ilustración 8-3: Metas y objetivos

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Análisis: El 71% de los funcionarios del Hotel el Cisne nos afirman que se ha determinado el cumplimiento de metas y objetivos, el 29% nos manifiestan que no se cumplen con las metas y objetivos planteados.

Pregunta 6.- ¿Cree Ud. que las actividades que se realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos empresariales?

Tabla 6-3: Cumplimiento de Objetivos empresariales

| <i>Pregunta</i> | Frecuencia A. | Frecuencia R. |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| <i>Si</i> | 7 | 100% |
| <i>No</i> | 0 | 0 |
| <i>Total</i> | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada al Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2022
Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

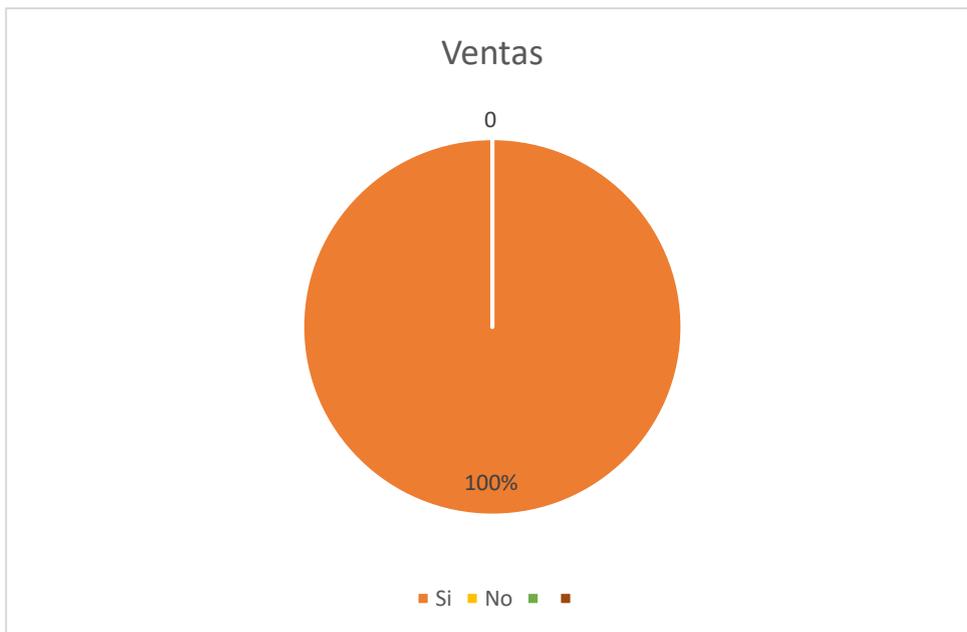


Ilustración 9-3: Objetivos empresariales

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores nos manifiesta que el 100% de las actividades llevan al cumplimiento de los objetivos empresariales, siendo eficientes en el mercado hotelero y frente a toda nuestra competencia.

Pregunta 7.- ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

Tabla 7-3: Desarrollo de habilidades

| <i>Pregunta</i> | Frecuencia A. | Frecuencia R. |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| <i>SI</i> | 4 | 57% |
| <i>NO</i> | 3 | 43% |
| <i>TOTAL</i> | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada al Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2022
Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

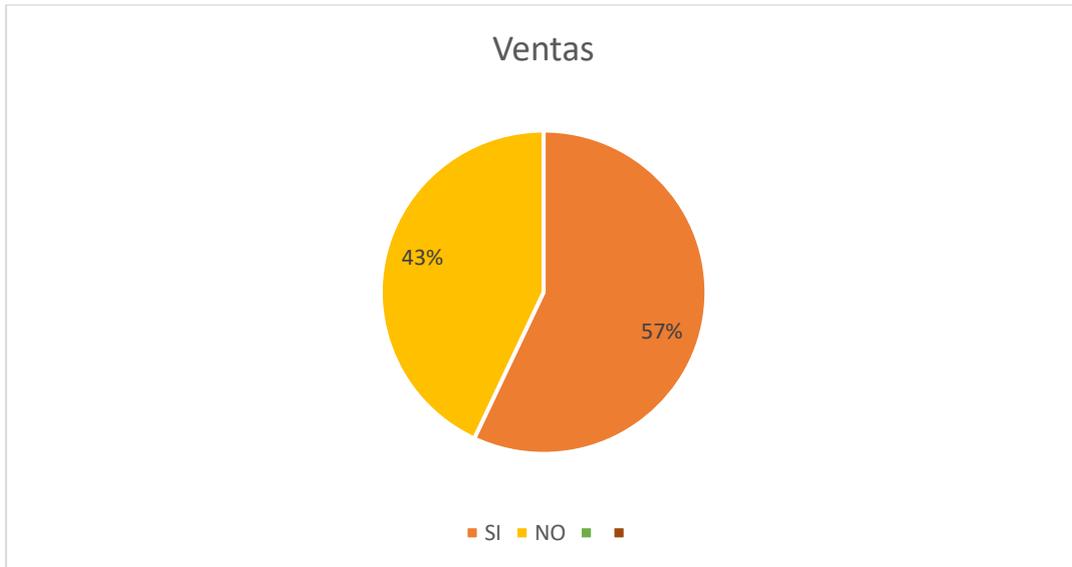


Ilustración 10-3: Objetivos empresariales

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores del Hotel El Cisne Internacional en donde nos indican que 57% de los colaboradores se sienten satisfechos de poder desarrollar todas sus habilidades en el desempeño de sus actividades y diferencia del 43% de los colaboradores muestran que no pueden desarrollar sus habilidades al máximo, esto se da por que no desempeñan en los lugares de trabajo aptos para el personal.

Pregunta 8.- ¿La comunicación entre Ud. y su jefe es frecuente?

Tabla 8-3: Comunicación entre el colaborador y el jefe

| <i>Pregunta</i> | Frecuencia A. | Frecuencia R. |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| <i>Siempre</i> | 5 | 71% |
| <i>A veces</i> | 2 | 29% |
| <i>Nunca</i> | 0 | 0% |
| <i>Total</i> | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada al Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

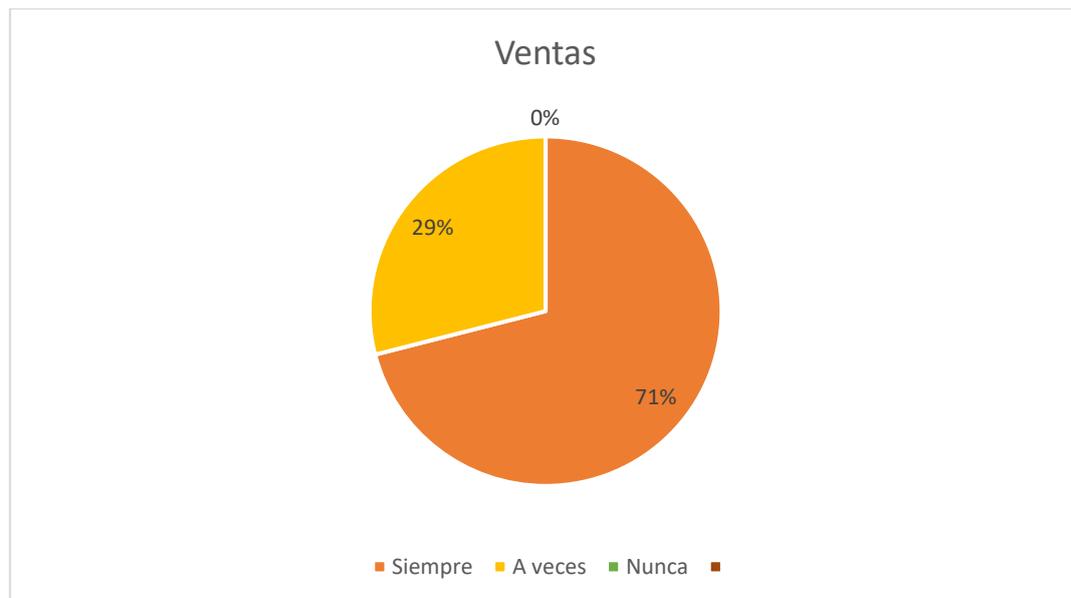


Ilustración 11-3: Objetivos empresariales

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Análisis: Del total de número de encuestados se pudo evidenciar que el 71% de colaboradores siempre ha tenido una buena comunicación con el jefe, y el 29% de colaboradores tiene una comunicación frecuente, es decir a veces, esto se da por el poco tiempo de trabajo dentro de la empresa.

Pregunta. - 9 ¿El ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo es?

Tabla 9-3: Ambiente laboral

| <i>Pregunta 9</i> | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|-------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>Buena</i> | 7 | 100% |
| <i>Mala</i> | 0 | 0% |
| <i>Total</i> | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada al Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

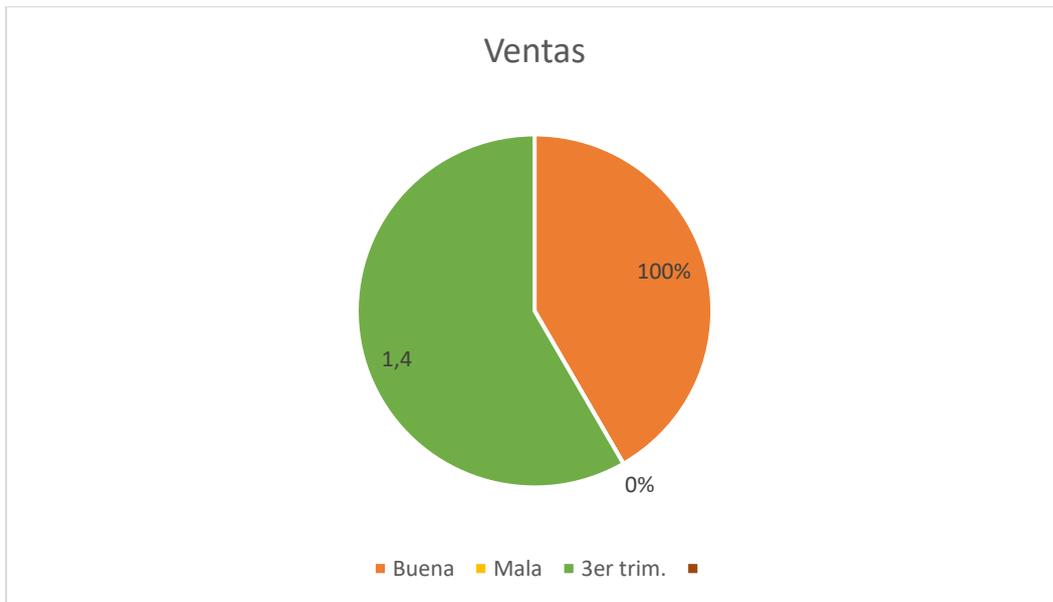


Ilustración 12-3: Objetivos empresariales

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Análisis: Del 100% de los colaboradores encuestados se pudo observar que existe un buen ambiente laboral dentro de la empresa, que todas sus actividades pueden realizar de la mejor manera y su rendimiento laboral es eficiente.

Pregunta 10.- ¿La organización toma en cuenta el aporte de ideas de los colaboradores?

Tabla 10-3: Toma en cuenta el aporte de ideas

| <i>Pregunta</i> | Frecuencia A. | Frecuencia R. |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| <i>Si</i> | 6 | 86% |
| <i>No</i> | 1 | 14% |
| <i>Total</i> | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada al Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

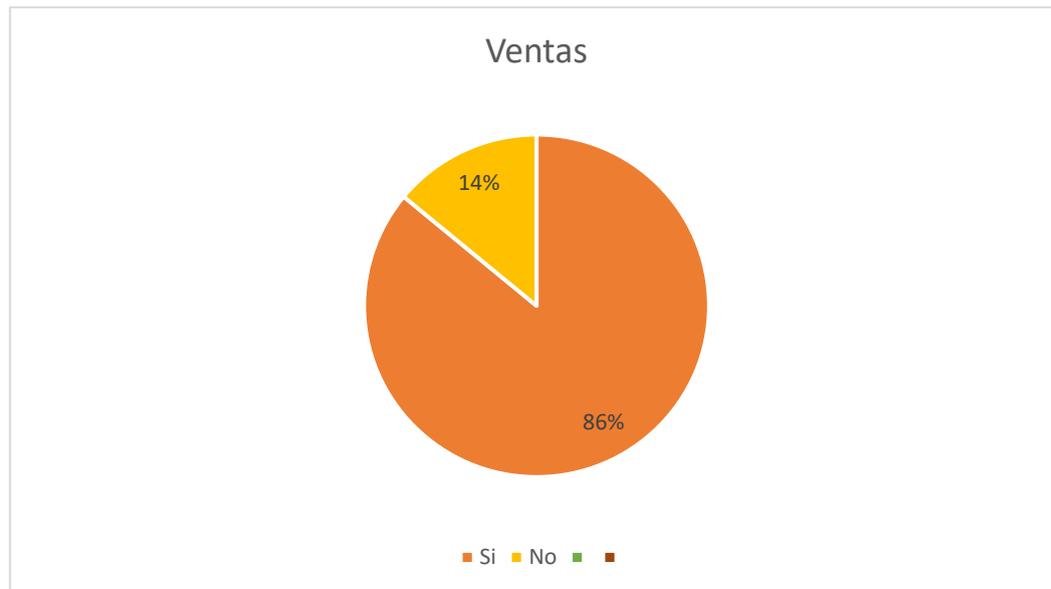


Ilustración 13-3: Objetivos empresariales

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 86% nos indican que son tomados en cuenta con el aporte de ideas que son de mucha ayuda para la empresa, y el 14% nos indican que no se toma en cuenta el aporte de ideas para la empresa, esto nos indica que es muy corto el tiempo perteneciendo a la empresa, o que no son claros los objetivos dentro de la empresa.

3.1.2. *Discusión de resultados*

En la siguiente investigación realizada se pudo recabar información mediante los métodos de instrumentos de investigación, en la indagación obtenida se pudo evidenciar el presente del Hotel El Cisne Internacional, la entrevista realizada al señor gerente y las encuestas realizadas a los colaboradores dio una pauta necesaria para empezar el presente trabajo con la implementación del plan estratégico.

Los resultados obtenidos por los mecanismos de investigación aplicados arrojaron los resultados esperados, que al analizarlos obtuvimos respuestas contundentes, en donde El Hotel el Cisne Internacional necesita de un plan estratégico que permita establecer más estrategias para que mediante la aplicación de las mismas, la empresa mejore y fortalezca su estructura y que esto ayude a que los procesos sean más eficientes y por ende aporten de mejor manera al desarrollo de la organización.

3.1.3. *Situación actual de la organización*

En la actualidad el Hotel el Cisne no cuenta con un manual de funciones donde sus empleados puedan realizar tareas acordes a sus funciones, su organigrama se encuentra obsoleto desde el año 2009 donde por última vez se pudo actualizar con la administración de dicha fecha, su plan estratégico fue modificado en el 2010 lo cual no se ha podido actualizar.

Además, se identificó que la organización presenta una estructura pobre lo cual nos indica que debemos buscar mecanismos que ayuden a fortalecerla y que esto ayude a que su presencia y permanencia en el mercado sea la correcta. En tanto, los recursos con los que cuenta la organización son variados y de calidad estándar lo cual impide el desarrollo creciente de la organización.

La gestión administrativa llevada a cabo desde el inicio de funciones de la organización se a basado en la experiencia de los propietarios, motivo por el cual fue necesario implementar estrategias que ayuden a que la gestión administrativa se encamine a la innovación y desarrollo continuo.

3.2. Propuesta

3.2.1. Tema

PLAN ESTRATEGICO DEL HOTEL EL CISNE INTERNACIONAL, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2021-2026

3.2.2. Presentación

Al pasar los años todas las organizaciones nacionales e internacionales han tenido la necesidad de implementar un plan estratégico para el desarrollo económico, humano y tecnológico, donde es un pilar fundamental para su mejoramiento de gestión administrativa interna; implementar un plan estratégico hoy en día es beneficiarse a si misma y tener un mayor posicionamiento en el mercado frente a nuestra competencia.

El plan estratégico a desarrollarse en el Hotel el Cisne Internacional de la ciudad de Riobamba tiene como propósito formar una estructura base, es decir nuestro plan va a generar confiabilidad y calidad en el servicio que brindamos, tendremos capacitaciones específicamente para la eficiencia de los colaboradores y generar un desarrollo administrativo dentro y fuera del Hotel. Nuestro mejoramiento de la empresa está basado en la implementación del plan estratégico, donde nos permita desarrollar estrategias empresariales creando ventajas competitivas en el mercado y obteniendo un mejor posicionamiento frente a la competencia. Los principios y valores empresariales tendrán como finalidad tener la visión a donde quiere llegar la organización.

3.2.3. Datos de identificación de empresa

3.2.3.1. Logo de la empresa



Ilustración 14-3: Aporte de ideas

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Nombre de la empresa: Hotel el Cisne Internacional

Ubicación: Av. Daniel León Borja y Duchicela

Horario de Atención: 24 horas del día 365 días del año

Años de funcionamiento: 1980-actualidad

3.2.3.2. *Reseña histórica*

El Hotel “El Cisne Internacional” tiene sus inicios en el año 1990 siendo el dueño el señor Ramiro Salazar siempre creyó en la rentabilidad de los juegos de azar hasta que un día logro cumplir su sueño tan anhelado “ganarse la lotería” es hay cuando nace la idea de crear el Hotel en el sitio que en la actualidad ocupa empezó la construido del inmueble, desesperadamente el dinero ganado no fue suficiente para cubrir el monto total de la obra, dado que en esa época fue la más grande de la Ciudad de Riobamba.

Realizo un crédito en una institución financiera la cual fue utilizada para el apogeo del propósito.

Finalizada la obra, en honor a la Ciudad, y por ser fiel devoto de la Virgen del Cisne, así fue como nació su nombre **Hotel “El Cisne”**. Sin embargo, los problemas económicos fueron apareciendo, debido a que el señor Ramiro Salazar no pudo cubrir la deuda que conservaba con la entidad Financiera, al pasar algunos meses el Banco procedió al remate de la propiedad.

El Sr. Enrique Colcha y su esposa instruidos de que el inmueble estaba de venta por el banco, procedieron a la negociación, dándose así la compra del hotel en el año 1998 emprendiendo así una nueva administración, llegando así en este nuevo periodo reconocimientos importantes como llegar hacer considerado 4 Estrellas y la designación de **Hotel “El Cisne” Internacional**.

En el año 2003 se dio la disolución conyugal de los que eran dueños (el Sr. Enrique Colcha y la Sra. Jenny Chavarrea) quedando como dueña absoluta la Sra. Jenny Alicia Chavarrea Muñoz en la actualidad quien está a cargo de la Gerencia general fue tomada a cargo del hijo de la dueña el Lic. Bryan Colcha.

3.2.4. Estructura organizacional

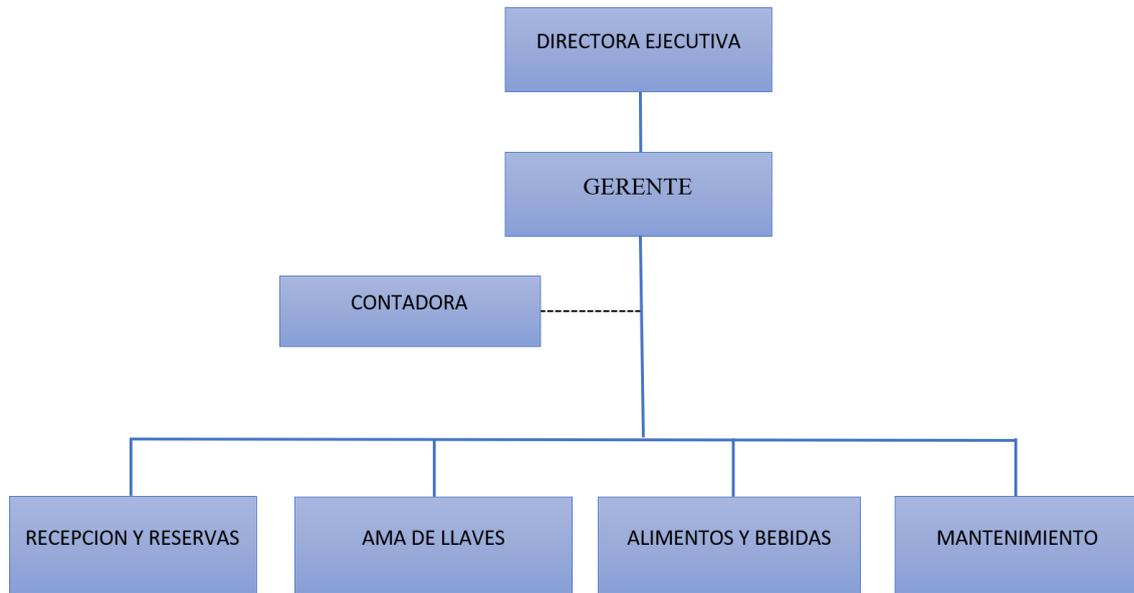


Ilustración 15-3: Estructura organizacional

Revisado por: Colcha B. 2022

Nota: mediante una previa reunión con el señor gerente Lic. Bryan Colcha se pudo realizar el organigrama organizacional donde se pudo modificar de los años anteriores, por motivos de la pandemia el señor gerente retiro del organigrama ciertas funciones donde se realizaba gastos innecesarios y que él lo podía hacer, el mismo realiza las compras y las relaciones públicas para poder ayudar de tal manera su gestión y la economía del Hotel, sus palabras textuales fueron “El hotel necesita realizar menos gastos y si yo debo ayudar de esta manera lo voy hacer para salir adelante y ser un icono más en el ciudad de Riobamba, Ecuador y por qué no Internacionalmente”

3.2.5. Modelo de planificación estratégica

De acuerdo (Tigrero Rodriguez, 2015) vamos a emplear el siguiente modelo de plan estratégico que se utilizó en la Mueblería “Wicle”; que es el siguiente:



Ilustración 16-3: Modelo de planificación estratégica

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

3.2.6. Direccinamiento estratégico

3.2.6.1. Filosofía de “Hotel El Cisne Internacional”

Hotel el Cisne Internacional se desarrollará con la filosofía de ser una entidad que lidere el mercado hotelero en la región, a través ofrecer alta calidad en todos los servicios que brinda a sus clientes, trabajando en conjunto con sus colaboradores altamente calificados para desarrollar sus funciones y con muchas ganas de satisfacer todas las necesidades que demande el mercado.

3.2.6.2. Visión de “Hotel el Cisne Internacional”

Ser la empresa Hotelera ideal en el mercado nacional e internacional, al generar en nuestros clientes la sensación de estar en su propio hogar plagados de beneficios y comodidades, al satisfacer todas sus necesidades mediante la prestación de un servicio de la más alta calidad, en

donde el confort, la seguridad y los precios accesibles hacen que seamos los elegidos por nuestra distinguida clientela.

3.2.6.3. *Misión de “Hotel El Cisne Internacional”*

Somos la empresa líder en el mercado regional, dedicada a la prestación de servicios turísticos y hoteleros al brindar a nuestros clientes comodidad, satisfacción y una gran variedad de actividades que permite distinguirnos de la competencia y ser la opción preferida de turistas nacionales y extranjeros.

3.2.6.4. *Objetivos estratégicos*

- Impulsar la atención personalizada en el servicio.
- Gestionar y promover en los colaboradores la capacitación continua.
- Crear una cultura organizacional amigable.
- Garantizar la calidad en el servicio hotelero.

3.2.6.5. *Valores de “Hotel el Cisne Internacional”*

- **Servicio:** Es el conjunto de acciones o actividades que tienen como finalidad satisfacer una necesidad existente en el mercado.
- **Liderazgo:** Es la capacidad que le permite influir en un grupo de personas, cultivar tareas, motivar, para lograr los objetivos planteados.
- **Calidad en el servicio:** Es el poder de cumplir con las expectativas de los clientes al momento de adquirir un servicio. Se puede medir la calidad del servicio mediante opiniones que hacen los clientes.
- **Trabajo en equipo:** Es un conjunto de integrantes que tienen como objetivo conseguir sus objetivos en común mediante la aportación de conocimientos e información recolectada.
- **Responsabilidad social:** Es el compromiso que posee los individuos de una organización de ayudar a tener una sociedad más justa y de ayuda a proteger

3.2.7. *Análisis situacional*

Se conoce que uno de los problemas que presenta Hotel El Cisne Internacional desde el inicio de sus funciones es la no implementación de una planificación estratégica, lo cual mejoraría de gran manera a la estructura total de la empresa y por ende aportaría al desarrollo de la misma. El mercado va evolucionando continuamente y la competencia obliga a innovar en todos los

aspectos, por lo cual, la carencia de un plan estratégico limitaría a la organización y generaría una desventaja ante las demás empresas que brindan el mismo servicio y desean ser los líderes en este ámbito hotelero.

La pandemia de COVID 19 que vivimos en la actualidad ha generado un impacto económico negativo en todos los sectores, siendo uno de los grandes afectados el sector turístico y por ende el sector hotelero, puesto que al tener limitaciones al momento de viajar evita de gran manera que este sector tenga una regularidad en la cartera de clientes y en la obtención de nuevos o potenciales clientes. A la par, estas limitaciones de poder viajar han incurrido en el incremento de problemas al momento de implementar planes de capacitación nacionales e internacionales adecuados para los colaboradores y que esto conlleve a mejorar la calidad del servicio y cumplir con todas las exigencias de la clientela.

Hotel El Cisne Internacional se encuentra en una situación favorable en la actualidad, motivado por la innovación que la nueva gerencia está implementando a raíz de su posesión, por lo cual, la implementación de un Plan Estratégico colaborará con el desarrollo actual que está viviendo la empresa y ayudará a encaminarla de buena manera con el fin de alcanzar varios objetivos planificados.

La falta de valores y principios institucionales conlleva a la falta de identidad y compromiso de los colaboradores viéndose esto reflejado en el desempeño de sus funciones.

Cubrimiento del Mercado

Hotel El Cisne Internacional cuenta con una gran acogida en el mercado nacional e internacional, acogiendo en varias ocasiones personas, grupos e instituciones que viajaron a nuestra región para desarrollar actividades temporales y permanentes. Al momento cuenta con una única infraestructura con instalaciones modernas y de calidad en todas las áreas acorde a las exigencias del mercado.

Recursos Humanos

Por varios años Hotel El Cisne internacional ha contado con 7 colaboradores, los cuales distribuidos en las diferentes áreas cumplen funciones específicas y de soporte. En la actualidad, mantiene el mismo número de trabajadores.

Portafolio de Servicios

Hotel el Cisne Internacional es una empresa que se enfoca en la prestación de servicios en el sector turístico y hotelero para turistas nacionales y extranjeros. Tales como:

| | |
|----------------------------|----|
| Habitaciones matrimoniales | 8 |
| Habitaciones individuales | 16 |
| Habitaciones dobles | 8 |
| Suites | 2 |
| Parqueadero | 15 |
| Lavandería | 1 |

Servicios Principales

1. Servicio de hospedaje
2. Servicio de restaurant “AMUK”
3. Servicio de salón de recepciones para eventos corporativos y sociales.

Servicios complementarios

1. Academia de box, jui jitsu, MMA,

Calidad del Servicio

Para el Hotel El Cisne Internacional es fundamental ofrecer un buen servicio al consumidor, para lo cual, es necesario conocer la importancia de la calidad y los requerimientos del cliente.

La satisfacción de los consumidores está fundada en la calidad de servicio brindado, el cual es desempeñado por los colaboradores de la empresa en las diferentes áreas; ellos deben ser capacitados y comprometidos con la organización, y que de esta manera puedan responder cualquier tipo de interrogante, duda o misterio ante la necesidad que presente el cliente, dando a conocer su capacidad para solventar todas las necesidades del cliente, evitando así que el cliente se decline por otra opción.

3.2.7.1. Análisis FODA de Hotel El Cisne Internacional

El presente análisis FODA tiene la finalidad de conocer la situación actual y real de Hotel El Cisne Internacional para así poder establecer estrategias, las cuales, basados en los resultados

encontrados se pueda tomar decisiones que brinden una ayuda importante para desarrollar las actividades de la empresa de una manera más eficaz y eficiente.



Ilustración 17-3: Aporte de ideas
Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

3.2.7.2. FODA estratégico: (Aliados- Oponentes)

Tabla 11-3: FODA estratégico

| FACTORES INTERNOS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|--|
| <p>FACTORES EXTERNOS</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • Prestigio Regional. • Infraestructura Moderna. • Variedad de Servicios. • Precios Accesibles en Relación a la Competencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de programas de capacitación en turismo a colaboradores. • Falta de colaboradores en distintas áreas. • Gestión administrativa casi obsoleta. • Falta de conocimiento en idiomas por parte del personal. |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Explorar nuevos destinos turísticos locales poco explorados. • Incentivar nuevas formas de turismo como temáticos, históricos y culturales. • Enfoque a servicios internacionales. • Reapertura de lugares turísticos locales (Estación del Tren). | <p>F2-O2 Inversión y ocupación de la infraestructura tecnológica y física para diferentes usos que promuevan la diversidad de la región.</p> <p>F3-O1 Incentivar la visita a atractivos turísticos de la ciudad y provincia.</p> <p>F1-O3 Servicio basado en estándares internacionales.</p> | <p>D1-O2 Capacitar e instruir a los colaboradores sobre nuevas formas de turismo.</p> <p>D2-O1 Incrementar colaboradores que brinden el servicio de campo en los diferentes lugares turísticos poco explorados.</p> <p>D4-O3 Tener colaboradores bilingües para tener mejor interacción con el turista extranjero y nacional.</p> |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mucha competencia. • Economía social actual. • Pandemia. • Distancia entre el aeropuerto y el hotel | <p>F2-A1 Innovación continua en infraestructura asegurando mejor servicio que la competencia.</p> <p>F4-A2 Precio accesibles por el servicio acorde a la situación económica actual.</p> <p>F3-A4 Prestar servicio de traslado Aeropuerto Hotel y Viceversa incrementando el servicio.</p> | <p>D3-A1 Gestión eficiente de recursos para obtener más beneficios que la competencia.</p> <p>D2-A4 Incrementar colaboradores que brinden servicio de movilidad de turistas dentro de la ciudad.</p> <p>D1-A3 Capacitar a los colaboradores para brindar un servicio acorde a las exigencias de salud debido a la Pandemia.</p> |

Fuente: FODA ESTRATÉGICO (Aliados-Oponentes). Marzo 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

MEFE – MEFI CUADRO DE CALIFICACIÓN

La matriz de evaluación de Factores Externos, es una herramienta que determina un estudio de campo donde se puede asemejar distintos aspectos externos de la organización que puede afectar al crecimiento de la marca, empresa, u organización.

Tabla 12-3: Cuadro de calificación MEFE-MEFI

| FACTOR INTERNO | CALIFICACIÓN | FACTOR EXTERNO | CALIFICACIÓN |
|---------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------|
| Debilidad con menor importancia | 1 | Amenaza con menor importancia | 1 |
| Debilidad con mayor importancia | 2 | Amenaza con mayor importancia | 2 |
| Fortaleza con menor importancia | 3 | Oportunidad con menor importancia | 3 |
| Fortaleza con mayor importancia | 4 | Oportunidad con mayor importancia | 4 |

Fuente: Cuadro de calificación para MEFE-MEFI. Marzo 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

3.2.7.3. EFI

Al laborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos hemos asignado una calificación para determinar el valor de ponderación de las variables que tomamos en cuenta para seleccionar las fortalezas y debilidades en el Hotel El Cisne Internacional. Mediante el análisis del resultado del total ponderado determinaremos si Hotel El Cisne Internacional es internamente fuerte débil.

Tabla 13-3: Matriz EFI

| <i>Factores críticos para el éxito</i> | Peso | Calificación | Ponderado |
|--|-------------|---------------------|------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| <i>Prestigio Regional</i> | 0,18 | 4 | 0,72 |
| <i>Infraestructura Moderna</i> | 0,10 | 4 | 0,40 |
| <i>Variedad de Servicios</i> | 0,12 | 4 | 0,48 |
| <i>Precios Accesibles en Relación a la Competencia</i> | 0,10 | 3 | 0,30 |
| DEBILIDADES | | | |
| <i>Falta de programas de capacitación a colaboradores</i> | 0,15 | 2 | 0,30 |
| <i>Falta de colaboradores en distintas áreas</i> | 0,12 | 1 | 0,12 |
| <i>Gestión administrativa casi obsoleta</i> | 0,10 | 1 | 0,10 |
| <i>Falta de conocimiento en idiomas por parte del personal</i> | 0,13 | 1 | 0,13 |
| Total | 1,00 | | 2,55 |

Se obtuvo un resultado de 2,55 en la aplicación de la matriz EFI en el Hotel El Cisne Internacional, el cual nos indica que es una empresa que internamente es fuerte y que es una ventaja para el buen desarrollo de la misma en el mercado.

3.2.7.4. EFE

Al laborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos hemos asignado una calificación para determinar el valor de ponderación de las variables que tomamos en cuenta para seleccionar las fortalezas y debilidades en el Hotel El Cisne Internacional. Mediante el análisis del resultado del total ponderado determinaremos si Hotel El Cisne Internacional es internamente fuerte débil.

Tabla 14-3: Matriz EFE

| <i>Factores críticos para el éxito</i> | Peso | Calificación | Ponderado |
|---|-------------|--------------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| <i>Explorar nuevos destinos turísticos locales poco explorados</i> | 0,10 | 4 | 0,40 |
| <i>Incentivar nuevas formas de turismo como temáticos, históricos y culturales.</i> | 0,15 | 4 | 0,60 |
| <i>Enfoque a servicios internacionales</i> | 0,10 | 3 | 0,30 |
| <i>Reapertura de lugares turísticos locales (Estación del Tren)</i> | 0,10 | 4 | 0,40 |
| AMENAZAS | | | |
| <i>Mucha competencia</i> | 0,14 | 2 | 0,28 |
| <i>Economía social actual</i> | 0,15 | 2 | 0,30 |
| <i>Pandemia</i> | 0,16 | 1 | 0,16 |
| <i>Distancia entre el aeropuerto y el hotel</i> | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Total | 1,00 | | 2,54 |

Fuente: MEFE, Marzo 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Se obtuvo un resultado de 2,54 en la aplicación de la matriz EFE en el Hotel El Cisne Internacional, el cual nos indica que es una empresa estable a nivel externo considerando la importancia de continuar estableciendo estrategias acordes al mercado actual.

3.2.7.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Amenazas de nuevos competidores

El Hotel El Cisne Internacional, ha presentado amenazas de nuevos competidores, debido a que cada día se suman más hoteles a dar un mejor servicio, perfeccionar su infraestructura, capacitar a sus colaboradores; por tal motivo se han sentido amenazados por la fuerte competencia que se vive hoy en día.

Economía de escala: Hotel El Cisne Internacional es un establecimiento hotelero constituido jurídicamente, siendo así uno de los hoteles más antiguos de la Ciudad de Riobamba, ha adquirido una gran ventaja frente a sus competidores. El Hotel El Cisne Internacional para poder cubrir todas las satisfacciones de sus clientes realiza sus compras de insumos no perecibles semestralmente, al hacerlo en grandes cantidades obtiene un descuento que otras empresas no pueden acceder por ser nuevas en el mercado. Esta ventaja es una barrera de entrada alta, dándoles así más trabajo para poder posicionar su marca corporativa.

Rivalidad entre competidores

Al ejecutar un análisis sobre el Hotel nos indica que tiene como competidores los siguientes

hoteles:

Hoteles

- ✓ Hotel Zeus
- ✓ Hotel Quindeloma
- ✓ Hotel El Molino
- ✓ Hotel Shalom

Hostales

- El Mochilero
- Hostal Cafetería Guajacum
- Hostal Villa Bonita

Amenaza de servicios sustitutos

Para el Hotel El Cisne Internacional existe una gran variedad de servicios que se exhiben como amenazas para la empresa. Entre estas son:

- Departamentos de arriendo
- Casas de arriendo

Poder de negociación con los consumidores

Los clientes o consumidores de una organización es la parte fundamental, su exigencia y requerimientos hacen que el Hotel busque nuevas alternativas para el cumplimiento de los requerimientos. Es el poder que cuentan los consumidores para negociar, buenos precios en la adquisición de productos o servicios. El poder de la negociación en la industria Hotelera es muy Alto.

- Precio
- Comodidad
- Tiempo de viaje

Poder de negociación de los proveedores

La calidad de los proveedores ayuda a diferenciar entre tener éxito o fracasar en la satisfacción de los consumidores. El Hotel El Cisne Internacional cuenta con los mejores proveedores que cubren con las peticiones para la satisfacción de las necesidades de los clientes: Entre los principales proveedores están:

- Mueble Colineal Proveedor de Camas, veladores, espejos, sofás, etc.
- Supermaxi Proveedor de productos alimenticios, y bebidas
- Netlife Proveedor de internet
- CNT Proveedor de televisión por cable.
- La Ibérica Proveedor de embutidos
- Ecuavisión, Río Screen Publicidad
- Librería Éxito Equipamiento comercial
- BioLimpio Productos de Limpieza
- En sueños Proveedor de Sabanas y Edredones

3.2.7.6. Análisis PESTEL: tendencias del entorno

Es una herramienta que permite determinar asuntos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, y legales de una organización. también ayuda a comprender la situación actual de un mercado específico. Con el objetivo de poder plantar estrategias para el Hotel El Cisne mediante el análisis de cada uno de los factores que intervienen en su entorno.

Factor Político

El factor político es considerado uno de los más importantes, tanto a nivel nacional como internacional, en base a la toma de decisiones económicas, legales, sociales, la cual puede influenciar en la sociedad beneficiando o afectando a las personas naturales o jurídicas del país. Lo político está relacionado directamente con el turismo mediante el Ministerio de Turismo que se ha puesto en marcha un plan de turismo estratégico para implementar el turismo a pesar de estar pasando un tiempo de pandemia con el fin de promover viajes a nivel nacional e internacional.

Durante esta pandemia ha enfrentado una crisis económica muy fuerte debido a que no se puede atender las necesidades de la sociedad se pasa una inestable situación económica, llena de corrupción siendo uno del mayor problema, que debe enfrentar nuestro país.

Factor económico

Durante los últimos años la economía de nuestro país se ha visto afectada por factores internos y externos. Así como: la crisis económica del 2009 (baja del petróleo), el terremoto dado el 16 de abril del 2016, y la pandemia que hoy en día se sigue viviendo COVID-19 la cual es una de las crisis que más nos ha costado recuperarnos económicamente debido a que ha pasado cerca de 3 años y no se ha podido volver a la normalidad.

La pandemia del COVID-19 se ha visto una de las más afectadas en nuestro país. Siendo una de las más importantes económicamente de nuestro pueblo, y también siendo una de las más vulnerables ante una crisis o desastre. Durante el confinamiento dado por la emergencia sanitaria la economía del país fue golpeada muy fuerte, según la información brindada por el Banco Central del Ecuador (2020) nos indica que el valor agregado Bruto de Alojamiento tuvo un crecimiento de 3,1% gracias a la recuperación en los servicios hoteleros y de restaurantes. (primer trimestre del 2021).

En general la economía ecuatoriana los últimos años no se ha visto resultados positivos para la mejor de la población. Ante un factor natural difícil de controlar la que se ha visto mayor afectada a sido el sector turístico, en este año el gobierno a tratado de activar y atraer más al turismo y así vaya mejorando la economía de nuestro país.

Factor Social

Según el Instituto nacional de Estadística y Censos (INEC) 2021 muestra que la población ecuatoriana tiene alrededor de 17 millones de habitantes, de los cuales, la pandemia actual trajo muchas pérdidas humanas. Gracias a la campaña de vacunación contra el COVID-19 se ha podido frenar la defunción humana, convirtiéndolo así en un contagio no peligroso.

Cada día el ser humano presenta cambios en el diario vivir, los cuales se ven reflejados en varios sectores siendo uno de ellos el turístico y hotelero, mostrando un turista más exigente en busca de mayor calidad, precios cómodos, y seguridad.

Factor tecnológico

En la actualidad, el uso de la tecnología es impresionante a nivel mundial, sobre todo en el sector turístico, que gracias a la pandemia ha sacado provecho de la situación, creando plataformas que ayuden o faciliten el proceso de compra de bienes o servicios, siendo el turismo uno de los

primeros en digitalizar los procesos de compra, tanto para vuelos, reservas de hospedajes y demás servicios.

El Ecuador es uno de los principales destinos turísticos en la actualidad, por su variedad de climas, gastronomía y de más factores que hacen de nuestro país, un lugar muy llamativo para visitar; esto conlleva a que, al existir la afluencia de visitantes de diferentes culturas y tradiciones el sector turístico tenga la necesidad de la innovación tecnológica continua, logrando así que los turistas tengan las comodidades y facilidades que buscan como viajeros.

3.2.7.7. Matriz de Perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo del Hotel El Cisne Internacional permitió conocer el estado actual y real en el mercado y cuan competentes somos, teniendo como referencia a la competencia de similares características, pudiendo diferenciar los aspectos internos y externos significativos de cada organización.

3.2.7.8. Matriz de competitividad

Tabla 15-3: Matriz de competitividad

| Factores de Éxito | Ponderación (%) | Hotel El Cisne Internacional | | Hotel Zeus | | Hotel Quindeloma | | Hotel El Molino | | Hotel Shalom | |
|-----------------------------|-----------------|------------------------------|-------------|------------|-------------|------------------|-------------|-----------------|-------------|--------------|-------------|
| | | Calific | Total | Calific | Total | Calific | Total | Calific | Total | Calific | Total |
| Cantidad de Habitaciones | 15% | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 |
| Servicios adicionales | 17% | 2 | 0.34 | 4 | 0.68 | 4 | 0.68 | 3 | 0.51 | 2 | 0.34 |
| Precios de habitaciones | 15% | 2 | 0.30 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 |
| Salones Sociales | 17% | 4 | 0.68 | 4 | 0.68 | 3 | 0.51 | 2 | 0.34 | 1 | 0.17 |
| Restaurante | 16% | 3 | 0.48 | 3 | 0.48 | 4 | 0.64 | 2 | 0.32 | 2 | 0.32 |
| Página web y redes sociales | 20% | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 | 3 | 0.60 | 3 | 0.60 |
| Total | 100% | | 3.20 | | 3.69 | | 3.83 | | 2.82 | | 2.33 |

Fuente: Matriz de Competitividad. Marzo 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Una vez obtenidos los datos tenemos como resultado que Hotel Quindeloma se presenta como la mayor competencia en el mercado debido a su desarrollo continuo al paso de los años.

3.2.7.9. Matriz BCG

Tabla 16-3: Matriz BCG hotel el cisne internacional

| PRODUCTO ESTRELLA | PRODUCTO INTERROGANTE |
|---|-----------------------|
| - Habitaciones matrimoniales - Habitaciones dobles | - Restaurante (AMUK) |
| PRODUCTO IMPRESINDIBLE | PRODUCTO BAJO |
| - Habitaciones Individuales - Salones de evento (PENTHOUSE -NOELIA) | - Suites |

Fuente: MATRIZ BCG. Marzo 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

3.2.8. Formulación de estrategias

3.3.8.1.- Estrategias – Priorización de estrategias

Tabla 17-3: Formulación de estrategias

| Priorización de Estrategias | Estrategias | Número de Estrategia |
|-----------------------------|--|----------------------|
| CRECIMIENTO | F2-O2 Inversión y Ocupación de la infraestructura tecnológica y física para diferentes usos que promuevan la diversidad de la región. | <i>EST. 1</i> |
| | F3-O1 Incentivar la visita a atractivos turísticos de la ciudad y provincia. | <i>EST. 2</i> |
| | F1-O3 Servicio basado en estándares internacionales. | <i>EST. 3</i> |
| GENÉRICAS | D1-O2 Capacitar e instruir a los colaboradores sobre nuevas formas de turismo. | <i>EST. 4</i> |
| | D2-O1 Incrementar colaboradores que brinden el servicio de campo en los diferentes lugares turísticos poco explorados. | <i>EST. 5</i> |
| | D4-O3 Tener colaboradores bilingües para tener mejor interacción con el turista extranjero y nacional. | <i>EST. 6</i> |
| CONCÉNTRICAS | F2-A1 Innovación continua en infraestructura asegurando mejor servicio que la competencia. | <i>EST. 7</i> |
| | F4-A2 Precio accesibles por el servicio acorde a la situación económica actual. | <i>EST. 8</i> |
| | F3-A4 Prestar servicio de traslado Aeropuerto-Hotel y Viceversa incrementando el servicio. | <i>EST. 9</i> |

| | | |
|-------------------|--|----------------|
| DEFENSIVAS | D3-A1 Gestión eficiente de recursos para obtener más beneficios que la competencia. | <i>EST. 10</i> |
| | D2-A4 Incrementar colaboradores que brinden servicio de movilidad de turistas dentro de la ciudad. | <i>EST. 11</i> |
| | D1-A3 Capacitar a los colaboradores para brindar un servicio acorde a las exigencias de salud debido a la Pandemia. | <i>EST. 12</i> |

Fuente: Cuadro de calificación para MEFE-MEFI. Marzo 2022

Realizado por: Chavarrea K.

Clasificación de Estrategias

- **F3-O1** Incentivar la visita a atractivos turísticos de la ciudad y provincia.
- **D2-O1** incrementar colaboradores que brinden el servicio de campo en los diferentes lugares turísticos poco explorados.

Estrategia de calidad

- **F1-O3** Servicio basado en estándares internacionales.

Estrategia financiera

- **F2-O2** Inversión y Ocupación de la infraestructura tecnológica y física para diferentes usos que promuevan la diversidad de la región.
- **F2-A1** Innovación continua en infraestructura asegurando mejor servicio que la competencia.
- **D3-A1** Gestión eficiente de recursos para obtener más beneficios que la competencia.
- **D2-A4** Incrementar colaboradores que brinden servicio de movilidad de turistas dentro de la ciudad.

Estrategia de servicio al cliente

- **D1-O2** Capacitar e instruir a los colaboradores sobre nuevas formas de turismo.
- **D4-O3** Tener colaboradores bilingües para tener mejor interacción con el turista extranjero y nacional.
- **F4-A2** Precio accesibles por el servicio acorde a la situación económica actual.
- **D2-A4** Incrementar colaboradores que brinden servicio de movilidad de turistas al arribar al país o a la ciudad.
- **D1-A3** Capacitar a los colaboradores para brindar un servicio acorde a las exigencias de

salud debido a la Pandemia.

3.2.8.1. *Cursos de acción*

ESTRATEGIA 1. Inversión y Ocupación de la infraestructura tecnológica y física para diferentes usos que promuevan la diversidad de la región.

Curso de Acción:

- Proyectar mediante medios visuales (Infocus) sitios y atractivos turísticos de la región.
- Ofrecer una guía digital para la orientación.
- Utilizar murales para exposición de la diversidad de la región.

ESTRATEGIA 2. Incentivar la visita a atractivos turísticos de la ciudad y provincia.

Curso de Acción:

- Mediante la comunicación verbal y no verbal dar a conocer a los turistas los diferentes atractivos turísticos de la zona.
- Brindar ideas de zonas seguridad cercanas a los sitios turísticos.

Estrategia de calidad

- **F1-O3** Servicio basado en estándares internacionales.

Estrategia financiera

- **F2-O2** Inversión y Ocupación de la infraestructura tecnológica y física para diferentes usos que promuevan la diversidad de la región.
- **F2-A1** Innovación continua en infraestructura asegurando mejor servicio que la competencia.
- **D3-A1** Gestión eficiente de recursos para obtener más beneficios que la competencia.
- **D2-A4** Incrementar colaboradores que brinden servicio de movilidad de turistas dentro de la ciudad.

Estrategia de servicio al cliente

- **D1-O2** Capacitar e instruir a los colaboradores sobre nuevas formas de turismo.
- **D4-O3** Tener colaboradores bilingües para tener mejor interacción con el turista extranjero y nacional.
- **F4-A2** Precio accesibles por el servicio acorde a la situación económica actual.
- **D2-A4** Incrementar colaboradores que brinden servicio de movilidad de turistas al arribar al país o a la ciudad.
- **D1-A3** Capacitar a los colaboradores para brindar un servicio acorde a las exigencias de salud debido a la Pandemia.

3.3.8.2.- Cursos de Acción

ESTRATEGIA 1. Inversión y Ocupación de la infraestructura tecnológica y física para diferentes usos que promuevan la diversidad de la región.

Curso de Acción:

- Proyectar mediante medios visuales (Infocus) sitios y atractivos turísticos de la región.
- Ofrecer una guía digital para la orientación.
- Utilizar murales para exposición de la diversidad de la región.

ESTRATEGIA 2. Incentivar la visita a atractivos turísticos de la ciudad y provincia.

Curso de Acción:

- Mediante la comunicación verbal y no verbal dar a conocer a los turistas los diferentes atractivos turísticos de la zona.
- Brindar ideas de zonas seguridad cercanas a los sitios turísticos.

ESTRATEGIA 9. Prestar servicio de traslado Aeropuerto-Hotel y Viceversa incrementando el servicio.

Curso de Acción:

- Subcontratar empresa de transporte privado que realice el traslado del turista
- Adquirir vehículo para traslado de turista

ESTRATEGIA 10. Gestión eficiente de recursos para obtener más beneficios que la competencia.

Curso de Acción:

- Mantener acuerdos de comercialización
- Adquirir insumos de calidad
- Buscar y crear convenios con proveedores adecuados

ESTRATEGIA 11. Incrementar colaboradores que brinden servicio de movilidad de turistas dentro de la ciudad.

Curso de Acción:

- Crear convenios con instituciones de transporte de la ciudad (transporte de confianza)
- Promocionar el turismo de la ciudad y brindar una asesoría de campo.

ESTRATEGIA 12. Capacitar a los colaboradores para brindar un servicio acorde a las exigencias de salud debido a la Pandemia.

Curso de Acción:

- Brindar cursos de prevención y atención en salud a los colaboradores (Primeros auxilios).
- Colocar útiles de aseo personal en puntos estratégicos de las instalaciones.
- Señalizar zonas de desinfección y aseo para uso de colaboradores y clientes
- Implementar un buzón de quejas y sugerencias.

3.2.8.2. Estrategias – planes de acción

Tabla 18-3: Planes de acción

| Estrategia | Acciones a tomar | Responsable | Monto | PERIODICIDAD | | | | | |
|---|---|-------------|-----------|--------------|----------|----------|------|------|--|
| | | | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | |
| ESTRATEGIA 1. Inversión y Ocupación de la infraestructura tecnológica y física para diferentes usos que promuevan la diversidad de la región. | <ul style="list-style-type: none"> - Proyectar mediante medios visuales (Infocus) sitios y atractivos turísticos de la región. - Ofrecer una guía digital para la orientación. - Utilizar murales para exposición de la diversidad de la región. | GERENCIA | \$500,00 | 3er Trim | | | | | |
| ESTRATEGIA 2. Incentivar la visita a atractivos turísticos de la ciudad y provincia. | <ul style="list-style-type: none"> - Mediante la comunicación verbal y no verbal dar a conocer a los turistas los diferentes atractivos turísticos de la zona. - Brindar ideas de zonas seguridad cercanas a los sitios turísticos. | RECEPCIÓN | \$0,00 | 3er Trim | | | | | |
| ESTRATEGIA 3. Servicio basado en estándares internacionales. | <ul style="list-style-type: none"> - Implementar normas ISO basadas en la calidad - Buscar alianzas internacionales - Trabajar para obtener certificaciones internacionales | GERENCIA | \$1000,00 | | 1er Trim | | | | |
| ESTRATEGIA 4. Capacitar e instruir a los colaboradores sobre nuevas formas de turismo. | <ul style="list-style-type: none"> - Brindar cursos de capacitación continua - Actualizar la base de datos de sitios turísticos de la zona | GERENCIA | \$900,00 | 3er Trim | 2do Trim | 1er Trim | | | |

| | | | | | | | | |
|--|--|----------|------------|----------|----------|----------|-----|--|
| ESTRATEGIA 5. Incrementar colaboradores que brinden el servicio de campo en los diferentes lugares turísticos poco explorados. | <ul style="list-style-type: none"> - Contratar Guías de Turismo - Buscar alianzas con agencias de turismo | GERENCIA | \$850,00 | 3er Trim | | | | |
| ESTRATEGIA 6. Tener colaboradores bilingües para tener mejor interacción con el turista extranjero y nacional. | <ul style="list-style-type: none"> - Implementar cursos de idiomas para colaboradores - Establecer como norma de contratación que el postulante domine varios idiomas | GERENCIA | \$900,00 | 3er Trim | | | | |
| ESTRATEGIA 7. Innovación continua en infraestructura asegurando mejor servicio que la competencia. | <ul style="list-style-type: none"> - Actualizar los muebles de la sala de recepción. - Modernizar la red de distribución eléctrica interna. - Revisar periódicamente la estructura propia del edificio. | GERENCIA | \$3000,00 | | 1er Trim | | | |
| ESTRATEGIA 8. Precios accesibles por el servicio acorde a la situación económica actual. | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer una tabla de precios por temporada - Ofrecer descuentos a grupos | GERENCIA | \$0,00 | 3er Trim | | | | |
| ESTRATEGIA 9. Prestar servicio de traslado Aeropuerto-Hotel y Viceversa incrementando el servicio. | <ul style="list-style-type: none"> - Subcontratar empresa de transporte privado que realice el traslado del turista - Adquirir vehículo para traslado de turista | GERENCIA | \$20000,00 | | | 1er Trim | | |
| ESTRATEGIA 10. Gestión eficiente de recursos para obtener más | <ul style="list-style-type: none"> - Mantener acuerdos de comercialización - Adquirir insumos de calidad | GERENCIA | \$1000,00 | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO | |

| | | | | | | | | |
|--|---|----------|-------------------|----------|----------|--|--|--|
| beneficios que la competencia. | - Buscar y crear convenios con proveedores adecuados | | | | | | | |
| ESTRATEGIA 11. Incrementar colaboradores que brinden servicio de movilidad de turistas dentro de la ciudad. | - Crear convenios con instituciones de transporte de la ciudad (transporte de confianza) - Promocionar el turismo de la ciudad y brindar una asesoría de campo. | GERENCIA | \$850,00 | | 1er Trim | | | |
| ESTRATEGIA 12. Capacitar a los colaboradores para brindar un servicio acorde a las exigencias de salud debido a la Pandemia. | - Brindar cursos de prevención y atención en salud a los colaboradores (Primeros auxilios). - Colocar útiles de aseo personal en puntos estratégicos de las instalaciones. - Señalizar zonas de desinfección y aseo para uso de colaboradores y clientes Implementar un buzón de quejas y sugerencias. | GERENCIA | \$500,00 | 3er Trim | | | | |
| TOTAL | | | \$29500,00 | | | | | |

Fuente: Planes de Acción. Marzo 2022
Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Tabla 19-3: Implementación estratégica-proyecto 1

| <i>PROYECTO 1: Elaboración de políticas y normativas para HOTEL EL CISNE INTERNACIONAL</i> | | | | | | | |
|--|---------------------|---|--|---|--------------------|----------------------|--------------------|
| Proyectos, subproyectos | Encargado | Objetivo | Resultado | Impacto | PRIORIDAD | | |
| | | | | | <i>CORTO PLAZO</i> | <i>MEDIANO PLAZO</i> | <i>LARGO PLAZO</i> |
| Subproyecto 1: Creación del manual de políticas y normativas. | Jefe de Operaciones | Crear un manual de políticas y normativas | Mejora y fortalecimiento de la estructura empresarial. | Se pretende implementar políticas y normativas en la organización | X | | |
| Subproyecto 2: Socialización y ejecución del manual de políticas y normativas. | Recepcionista | Socializar y ejecutar el manual de políticas y normativas | Empoderamiento e incremento del trabajo en equipo bajo lineamientos establecidos en el manual de políticas y normativas. | Se pretende informar la creación e implementación de un manual de políticas y normativas. | X | | |

Fuente: Implementación de Estrategias – proyecto 1. Marzo 2022
 Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

3.2.8.3. *Políticas*

Las políticas a establecerse para HOTEL EL CISNE INTERNACIONAL, son determinadas acordes a los cursos de acción para poder emplear las estrategias de ejecución. Por ello, se diseñó políticas administrativas, financieras, de servicio y comercialización tomando en cuenta el objetivo prospectivo de la institución.

Las diferentes políticas se establecen para un periodo futuro de cuatro años, el cual tiene como objetivo alcanzar un desarrollo continuo de la organización.

Políticas de Administración

- Gestionar de forma adecuada los recursos.
- Adoptar hábitos de control de desempeño de los colaboradores.
- Implementar medios digitales para llevar un control de actividades administrativas.

Políticas Financieras

- Realizar análisis financieros.
- Establecer mecanismos de control de ingresos y egresos.
- Determinar presupuesto para inversiones.

Políticas de Servicio

- Establecer estándares de calidad para la atención al cliente.
- Determinar estándares de calidad en la prestación del servicio.
- Mantener las instalaciones adecuadas y en perfectas condiciones para brindar un buen servicio.

Políticas de Comercialización

- Ofrecer paquetes especiales y llamativos para grupos.
- Incrementar el marketing digital.
- Realizar seguimiento de la cartera de clientes.

3.2.9. Implementación de estrategias

3.2.9.1. Proyectos, subproyectos

Tabla 20-3: Implementación de estrategias- proyecto 2

| PROYECTO 2: Elaboración de una estructura organizacional para HOTEL EL CISNE INTERNACIONAL | | | | | | | |
|---|-----------|---|--|---|----------------|------------------|----------------|
| Proyectos, subproyectos | Encargado | Objetivo | Resultado | Impacto | PRIORIDAD | | |
| | | | | | CORTO PLAZO | MEDIANO PLAZO | LARGO PLAZO |
| Subproyecto 1: Creación de la Estructura Organizacional | Gerente | Crear y definir una estructura organizacional | Definir las gestiones y/o departamentos en la empresa. | Se pretende implementar políticas y normativas en la organización | X | | |
| Subproyecto 2: Aprobación, socialización, implementación de la Estructura Organizacional. | Gerente | Aprobar, socializar e implementar una estructura organizacional | Fortalecer la estructura de la organización. | Se pretende implementar una estructura organizacional en la organización. | X | | |

Fuente: Implementación de Estrategias – proyecto 2. Marzo 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Tabla 21-3: Implementación de estrategias-proyecto 3

| <i>PROYECTO 3: Plan de Talento Humano para HOTEL EL CISNE INTERNACIONAL</i> | | | | | | | |
|---|-----------|---|---|--|-------------|---------------|-------------|
| Proyectos, subproyectos | Encargado | Objetivo | Resultado | Impacto | PRIORIDAD | | |
| | | | | | CORTO PLAZO | MEDIANO PLAZO | LARGO PLAZO |
| Subproyecto 1: Definir procesos para la selección y contratación de personal. | Gerente | Establecer lineamientos para la selección y contratación del personal | Contar con personal capacitado para el desempeño de funciones. | Se pretende disminuir despidos y generar efectividad en las actividades. | X | | |
| Subproyecto 2: Definir cronogramas de capacitación en atención al cliente para los colaboradores. | Gerente | Establecer actividades de capacitación a desarrollar. | Incrementar los conocimientos y habilidades de los colaboradores. | Se pretende fidelizar al e incrementar la captación de clientes. | | X | |

Fuente: Implementación de Estrategias – proyecto 3. marzo 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

Tabla 22-3: Implementación de estrategias -proyecto 4

| <i>PROYECTO 4: Plan de Marketing para HOTEL EL CISNE INTERNACIONAL</i> | | | | | | | |
|--|-----------|--|---|---------------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|
| Proyectos, subproyectos | Encargado | Objetivo | Resultado | Impacto | PRIORIDAD | | |
| | | | | | <i>CORTO PLAZO</i> | <i>MEDIANO PLAZO</i> | <i>LARGO PLAZO</i> |
| Subproyecto 1: Elaboración de estrategia de marketing | Gerente | Crear estrategias de promoción y comercialización. | Generar mas ingresos al captar más clientes | Se pretende maximizar ganancias | | <i>X</i> | |

Fuente: Implementación de Estrategias – PROYECTO 4. Marzo 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

3.2.9.2. POA (Plan Operativo Anual)

Tabla 23-3: Plan Operativo Anual (POA)

| PROYECTOS Y SUBPROYECTOS | MONTO TOTAL | MONTO ASIGNADO POR PERIODO | | | | |
|---|-------------------|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------|
| | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| PROYECTO 1: ELABORACION DE POLITICAS Y NORMATIVAS | \$100,00 | | | | | |
| - <i>Creación del manual de Políticas y Normativas</i> | | \$60,00 | | | | |
| - <i>Socialización y ejecución del manual de Políticas y Normativas</i> | | \$40,00 | | | | |
| PROYECTO 2: ELABORACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | \$80,00 | | | | | |
| - <i>Creación de la Estructura Organizacional</i> | | \$50,00 | | | | |
| - <i>Aprobación, socialización, implementación de la Estructura Organizacional</i> | | \$30,00 | | | | |
| PROYECTO 3: PLAN DE TALENTO HUMANO | \$1,000,00 | | | | | |
| - <i>Definir procesos para la selección y contratación de personal.</i> | | \$80,00 | | | | |
| - <i>Definir cronogramas de capacitación en atención al cliente para los colaboradores.</i> | | \$320,00 | \$200,00 | \$200,00 | \$200,00 | |
| PROYECTO 4: PLAN DE MARKETING | \$80,00 | | | | | |
| - <i>Elaboración de estrategia de marketing</i> | | \$20,00 | \$20,00 | \$20,00 | \$20,00 | |
| TOTAL | \$1,260,00 | \$590,00 | \$220,00 | \$220,00 | \$220,00 | |

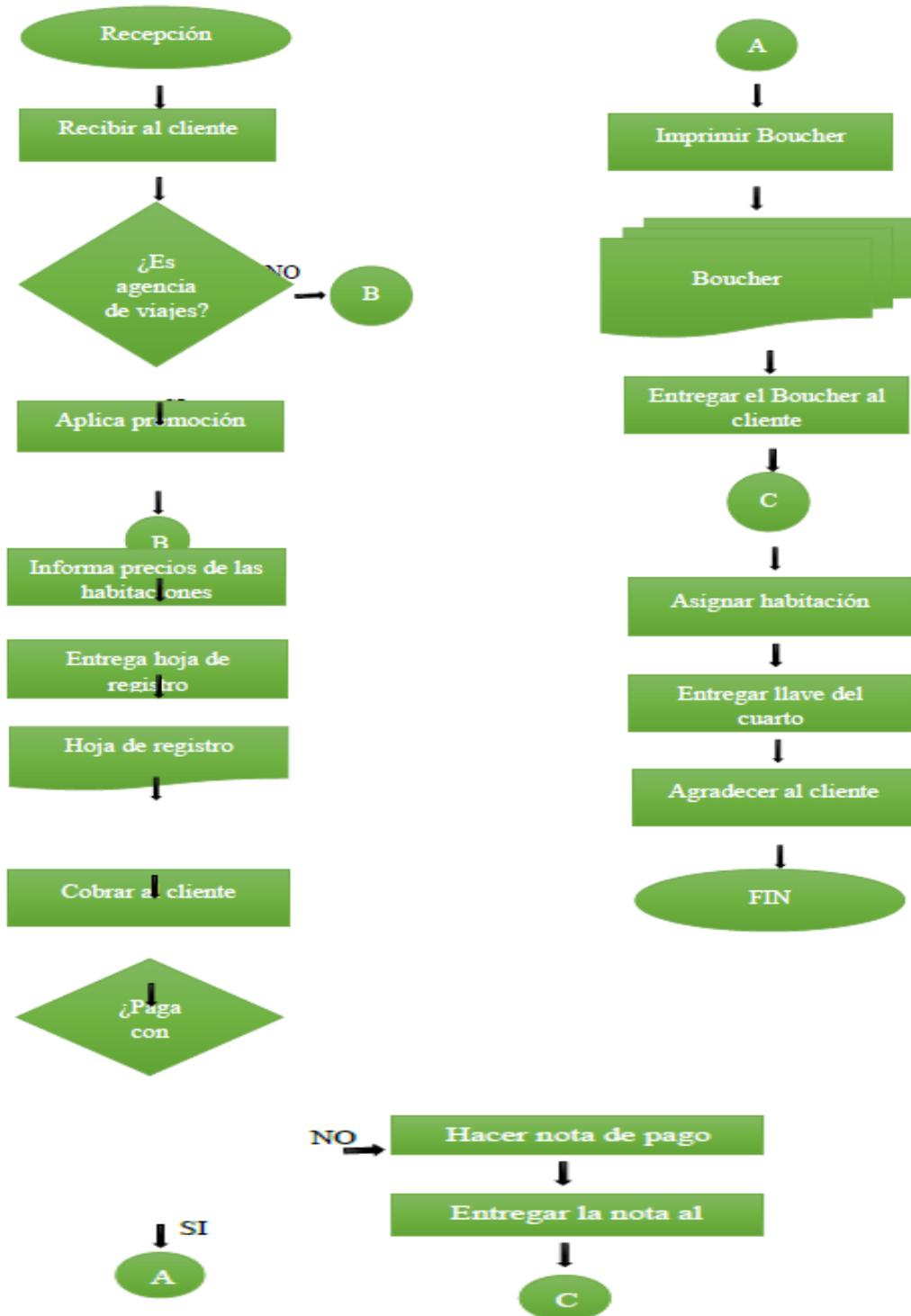
Plan operativo anual (POA)

Fuente: Plan operativo anual (POA). Marzo 2022

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

3.2.10. Procedimientos

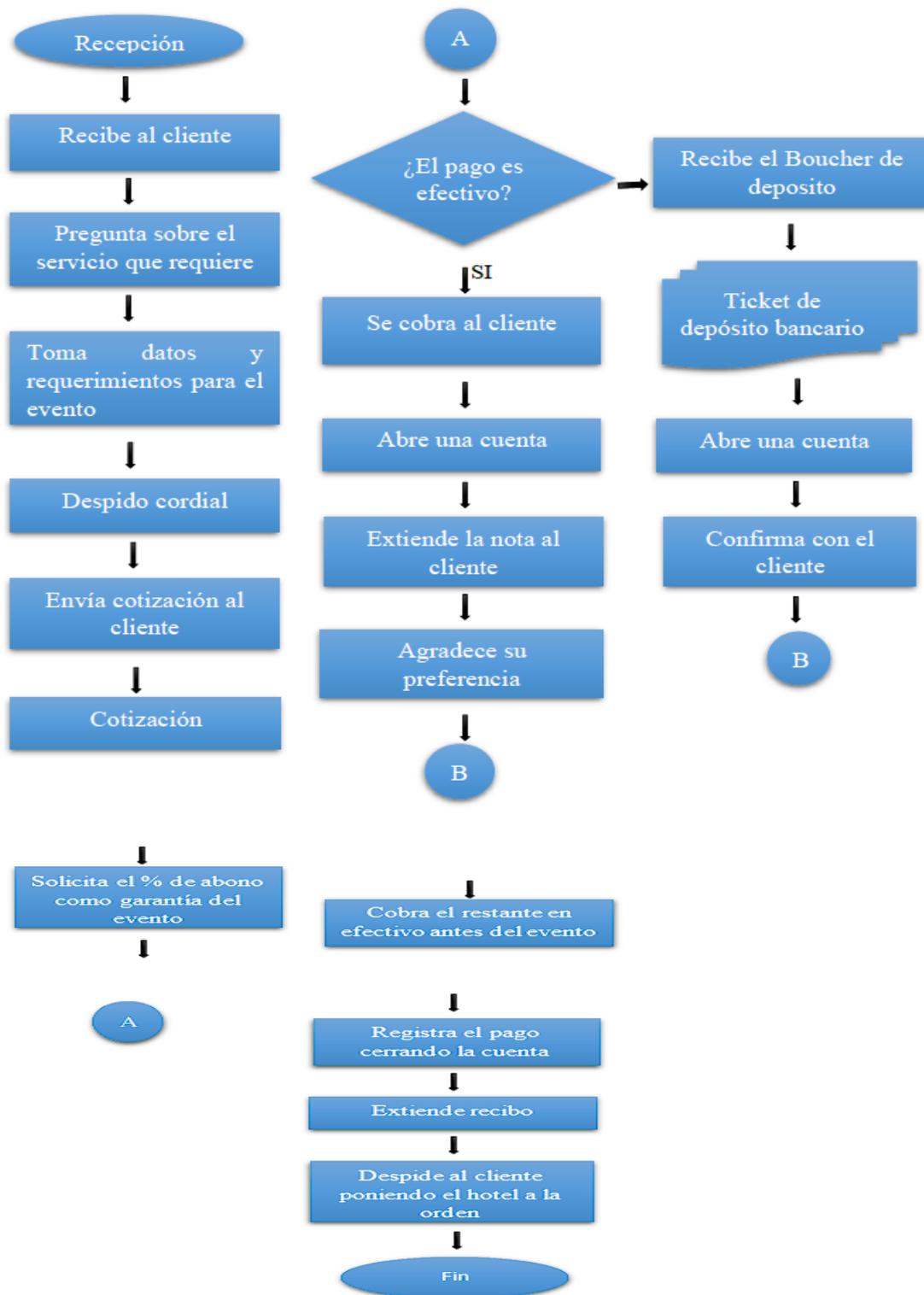
3.2.10.1. Diagrama de Procedimiento de oferta de Habitaciones de forma personal



3.2.10.2. Diagrama de Procedimiento de oferta de Habitaciones de forma Telefónica



3.2.10.3. Diagrama de Procedimiento de oferta de servicio de Alquiler de salones de eventos
Penthouse - Noelia



3.2.11. Seguimiento y control

El seguimiento y control que se debe implementar dentro del área operativa y administrativa del Hotel El Cisne Internacional se realizara de acuerdo a los indicadores que necesite la organización. Se realiza los siguientes seguimientos:

- ✓ Medir la eficiencia en la prestación de servicio.
- ✓ Establecer canales de comunicación interna para mejorar el clima laboral, incrementando el rendimiento.
- ✓ Plantearse objetivos e identificar los resultados por medio del cumplimiento de actividades.
- ✓ Ejecutar actividades de seguimiento y control de colaboradores para conocer el cumplimiento de labores y objetivos.

El logro de estos objetivos, ayudará al Hotel El Cisne Internacional que mejore un desarrollo en sus etapas de crecimiento, por medio del seguimiento y control, creando fichas de evaluación de desempeño de las actividades encomendadas.

Se logrará identificar la eficiencia y eficacia dentro del ámbito laboral en el Hotel el Cisne internacional aplicando los factores de seguimiento y control:

Tabla 24-3: Seguimiento y control

| Tipo de indicadores | OBJETIVOS | NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA |
|---------------------|--|--|---|
| EFICIENCIA | Fomentar el desarrollo organización | Empleados involucrados | $(\# \text{ empleados involucrados} / \text{total de personal}) * 100$ |
| | Incitar la superación personal | Capacitaciones constantes | $(\# \text{ de asesorías realizadas} / \text{total de asesorías}) * 100$ |
| | | Empleados capacitados | $(\# \text{ empleados capacitados} / \text{total de empleados}) * 100$ |
| EFICACIA | Estimular el desarrollo de la organización | Nivel de ejecución de nuevos servicios | $(\text{Total de servicios nuevos} / \# \text{ de servicios servidos}) * 100$ |

Fuente: Seguimiento y Control. Marzo 2022.

Realizado por: Chavarrea, K. 2022.

CONCLUSIONES

- Se recopiló información de marco teórico referencial, el cual permitió elaborar de manera más técnica y científica el presente proyecto de investigación sustentándolo tanto en fuentes bibliográfica digitales como físicas.
- Una vez realizado el análisis de la matriz FODA se pudo determinar que Hotel el Cisne Internacional es internamente fuerte y se encuentra estable externamente, por lo cual se establecieron estrategias a seguir para mejorar su funcionamiento incrementando fortalezas y erradicando debilidades.
- Mediante la creación, elaboración y posterior implementación del Plan Estratégico, se espera fortalecer y mejorar la estructura de Hotel el Cisne Internacional y asegurar su permanencia en el mercado al seguir las estrategias establecidas previamente.

RECOMENDACIONES

- Se debería tomar como referencia el presente trabajo de investigación ya que, al estar sustentado con fuentes confiables, hace de esta una investigación un documento a ser tomado en cuenta para posteriores investigaciones y como información útil para Hotel el Cisne Internacional.
- Se debería realizar un análisis y control de forma frecuente de todas las actividades y procesos que se llevan acabo para poder evaluar el cumplimiento de funciones, metas y objetivos de forma personal y como organización.
- Hotel el Cisne Internacional debería acoger e implementar las estrategias planteadas con las cuales se podrá encaminar a la organización a un desarrollo continuo y asegurar su permanencia en el mercado.

BILIOGRAFIA

- Alayza, C. (2015). *Iniciarse en la investigación académica*. Lima: ISBN
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a Gobiernos Locales*. Quito: Abya Yala.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill.
- Gallardo, J. (2011). *Administración Estratégica, de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial.
- Heinz, k. (2004). *Administración una perspectiva Global*. México: Mac Graw-Hill.
- Islas, C. (2018). *Probabilidad y estadística*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/1228557?page=20>
- Jauset, J. (2013). *Estadísticas para periodistas, publicitarios y comunicadores*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/56383?page=125>
- Kotler, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. México: Pearson.
- Olvera, J. (2018). *Criminalística: metodología de la investigación*. México: Editorial Seguridad y Defensa.
- Parco, I. (2018). *Planificación estratégica para la empresa Vladimir sport, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para el periodo 2018*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8815/1/12T01195.pdf>.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Roncancio, G. (2022). *Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve*. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-quesirve>
- Saigua, S. (2020). *Desarrollo de una planificación estratégica para la empresa proveedor industrial, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020-2024*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14408>.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis.
- Sisema, L. (2018). *Planificación estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018-2022*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10201>.
- Tigrero, R. (2015). *Plan estratégico para la mueblería Wicle del Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena, 2015-2018*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Santa Elena).

Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3522/1/UPSE-TDE-2015-0088.pdf>

Torres, V. (2017). *Protocolo de investigación*. Recuperado de: <http://elibro.net/es/ereader/epoch/39758?page=90>.

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA AL GERENTE DEL HOTEL EL CISNE INTERNACIONAL

Entrevista al gerente del Hotel El Cisne Internacional

| | |
|--------------------------|---|
| TEMA: | Plan Estratégico del Hotel El Cisne Internacional, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2021-2026 |
| OBJETIVOS | El objetivo de la encuesta es obtener información, concreta que permita saber la elaboración de gestión financiera, de un Plan estratégico para el Hotel El Cisne Internacional |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO: | Bryan Gabriel Colcha Chavarrea |
| FECHA DE ENTREVISTA | 21 de febrero 2022 |

BANCO DE PREGUNTAS

1.- ¿Cómo es la comunicación con todos los colaboradores del Hotel el Cisne?

Es muy cordial, trabajando duro y muy pegados a los lineamientos que establecimos periódicamente acorde al desarrollo del mercado hotelero.

2.- ¿Conoce usted la existencia de una Manual de Funciones dentro de la organización?

Por el momento carecemos de un manual de funciones, es por eso que yo como representante me estoy preparando continuamente con el fin de estructurar de mejor manera la empresa y que esta acelere sus pasos de desarrollo, resaltando que este proyecto de tesis nos ayudaría en gran manera con nuestro objetivo de fortalecernos como empresa.

3.- ¿Considera usted, importante la aplicación de estándares como mecanismo de control de calidad en el servicio?

En efecto, la calidad es uno de los pilares fundamentales en el desarrollo continuo de nuestra organización, motivo por el cual es nuestra obligación que el servicio que llegue a nuestros distinguidos clientes sea de la más alta calidad y que satisfaga las necesidades de los mismos. El control de calidad siempre será controlado por nuestros estándares previamente establecidos.

4.- ¿Con que frecuencia promueve la capacitación para sus colaboradores?

La capacitación a nuestros colaboradores se ha vuelto regular en estos últimos tiempos, consideramos que debe existir un desarrollo tanto personal como profesional de nuestros colaboradores para que con sus actitudes y aptitudes aplicadas en sus áreas de trabajo aporte a los fines y objetivos de la empresa.

5.- ¿Tiene identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro y fuera del Hotel el Cisne Internacional?

Venimos analizando todos los factores necesarios para que podamos tomar decisiones acertadas en beneficio de nuestra empresa. Conocemos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de nuestra organización y esto nos ayuda a encaminar al desarrollo continuo al Hotel el Cisne Internacional.

6.- ¿Considera usted que la calidad de servicio brindada satisface las necesidades del mercado?

Considero que sí, puesto que al analizar nuestra cartera de clientes observamos que va en aumento, lo cual nos da a notar que nuestro trabajo está superando las expectativas de nuestros clientes, sin olvidar que la innovación continua mejorara en gran manera nuestro servicio.

ANEXO B: ENCUESTA

TEMA: Plan Estratégico del hotel el cisne internacional, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2021-2026

OBJETIVO:

Crear la necesidad de una planificación estratégica de la entidad, con el fin de establecer los modelos de crecimiento del Hotel el Cisne Internacional, ciudad de Riobamba.

1.- ¿Usted conoce si la organización cuenta con una misión y visión?

SI _____ NO _____

2.- ¿Existe un plan de capacitación anual para los colaboradores del Hotel el Cisne Internacional?

SI _____ NO _____

3.- ¿Posee un organigrama estructural adecuado la organización?

SI _____ NO _____

4.- ¿El Hotel cuenta con un manual de funciones?

SI _____ NO _____

5.- ¿Cómo Ud. evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?

BUENO _____ MALO _____ REGULAR _____

6.- ¿Cree Ud. que las actividades que se realiza conllevan al cumplimiento de los objetivosempresariales?

SI _____ NO _____

7.- ¿Su puesto permite que desarrollo al máximo todas sus habilidades?

SI _____ NO _____

8.- ¿La comunicación entre Ud. y su jefe es frecuente?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

9.- ¿El ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo es?

Buena _____ Mala _____

10.- ¿La organización toma en cuenta el aporte de ideas de los colaboradores?

SI _____ NO _____

ANEXO C: EVIDENCIA DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN







